

2017

Internal governance

‘The best way to a successful subsidiary!’

V8: 08-03-17

Naam: Noud van der Wielen

Begeleider: Rob Blomme

Medebeoordelaar: M.J.M. Coun

Open Universiteit

Faculteit: Management, Science
& Technology

Opleiding: Master of Science in
Management

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie: 'Internal governance: The best way to a successful subsidiary'. Het betreft een scriptie die u meer inzicht moet geven over het organiseren en aansturen van dochterondernemingen vanuit een moedermaatschappij. De scriptie is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Managementwetenschappen aan de Open Universiteit Nederland.

Het onderzoek is uitgevoerd bij 7 agrarisch georiënteerde ondernemingen met hun moedermaatschappij in Nederland en dochterondernemingen in het buitenland. Het is voor mij een waardevolle ervaring geweest om onderzoek te mogen doen bij deze organisaties. Bij dezen wil ik dan ook mijn dank uitspreken naar de deelnemende organisaties en de respondenten in het bijzonder. Door hun medewerking heb ik het onderzoek vanuit praktisch oogpunt kunnen belichten. Andersom hoop ik dat de resultaten uit het onderzoek ook een bijdrage kunnen leveren aan de praktijk.

Verder wil mijn dank uitspreken voor de begeleiding die ik tijdens mijn afstudeertraject gehad heb. Dhr. Blomme heeft er voor gezorgd dat de wetenschappelijke kaders geborgen bleven. Tevens zorgde zijn inspiratie ervoor dat mijn onderzoek zo compleet mogelijk is geworden. Ook spreek ik mijn dank uit naar Dhr. Thijssen van Barenbrug Holding, waarmee ik samen tot het onderwerp van het onderzoek ben gekomen.

Ik hoop dat u deze scriptie met plezier en belangstelling leest en dat het een meerwaarde is voor zowel de wetenschap als het bedrijfsleven.

Met vriendelijke groet,

Noud van der Wielen

Samenvatting

De wijze waarop een organisatie haar strategie en beleid opzet en doorvoert richting haar dochterondernemingen wordt 'internal governance' genoemd. Hierbij spelen verschillende factoren en belangen een rol, welke samen tot een succesvolle formule moeten leiden. In dit onderzoek wordt onderzocht welke mix van factoren tot de beste manier van 'internal governance' leidt om zo de kans op succes te optimaliseren.

De veranderende wereldeconomie speelt een belangrijke rol in de aanloop van dit onderzoek. Door de globalisering zijn marktbarrières weggevallen en worden organisaties gestimuleerd om dochterondernemingen in het buitenland te vestigen. Hiernaast is de druk op natuurlijke bronnen toegenomen, waardoor de agrarische sector genoodzaakt is om hun producties te spreiden en toch aan de groeiende vraag te voldoen. De consoliderende markt heeft een steeds sterkere vraag naar innovatieve producten met toegevoegde waarde, waardoor de complexiteit voor organisaties stijgt.

Bestaande theorie laat zien dat er veel onderzoek naar dit onderwerp gedaan is. Hierbij wordt er veelvuldig gezocht naar een enkelvoudig verband tussen een vorm van 'internal governance' en een ander organisatieaspect. Onderzoeken van Bartlett & Ghosal (1988/ 1992) en Roth & Morrison (1992) laten zien dat een decentrale manier van organiseren leidt tot een optimale bediening van de klantvraag waardoor er succes ontstaat. Williams & van Triest (2009) pretenderen in hun onderzoek juist een centrale organisatievorm voor het creëren van zoveel mogelijk 'shared values'.

Verschillende elementen van 'internal governance' spelen zo een rol bij het succesvol organiseren van een dochteronderneming. Uiteindelijk is het zaak dat een dochteronderneming al deze factoren op een juiste manier weet te vertalen richting haar bedrijfsvoering. Hierbij moeten zowel de belangen van de moedermaatschappij worden meegenomen als de specificaties die op de lokale markt van toepassing zijn. In de bestaande wetenschap wordt deze theorie hoofdzakelijk op enkelvoudige wijze getoetst, maar worden er nooit meerdere aspecten van 'internal governance' bij het onderzoek betrokken. Middels enkelvoudig onderzoek kan een verband worden gevonden, maar dit zegt niets over 'internal governance' als geheel. Door het hanteren van de contingentiebenadering worden juist zoveel mogelijk verbanden meegenomen in het onderzoek naar 'internal governance' en het succes van een dochteronderneming. Uiteindelijk moet blijken dat succes afhangt van meerdere facetten die zich op een bepaalde wijze tot elkaar verhouden binnen een organisatie.

Diepgaand onderzoek moet zorgen voor nieuwe inzichten, waardoor de kans op het succesvol organiseren van een dochteronderneming wordt vergroot. In dit onderzoek wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag:

Welke facetten van 'internal governance' spelen een rol bij het organiseren van een dochteronderneming en in welke verhouding leiden deze facetten tot succes?

Het onderzoek is op kwalitatieve wijze uitgevoerd en heeft plaats gevonden bij 7 agrarisch georiënteerde organisaties met de moedermaatschappij in Nederland en dochterondernemingen in het buitenland. Er is bewust gekozen voor het uitvoeren van een kwalitatief onderzoek om de verschillende contexten van de organisaties op een flexibele manier te kunnen verwerken in het onderzoek. Vanuit het initiële thematische model is een interviewopzet opgesteld waar alle elementen van 'internal governance' aan bod komen. Tevens wordt er specifiek op de dochterondernemingen ingegaan om succesfactoren inzichtelijk te maken. Door de interviews op basis van opnames nauwkeurig te verwerken, is een bron van primaire data ontstaan. Dit betekent de start van de volgende fase in het onderzoek: coderen. 'Initial coding' is de methode die gebruikt is voor het coderen van de data. Hierbij wordt de data in eerste instantie onafhankelijk gecodeerd (open coding), waarna de hoofdlijnen van de uitwerkingen samengevat worden in 'conceptual labels' (axial coding). Bij het 'selective' coderen worden de codes vervolgens toegewezen aan de ontstane

categorieën. Dit vormt de basis van een template. Vanuit hier is de analysefase gestart met een 'template analysis'. Het template is gecreëerd vanuit een inductieve benadering, waarna het op deductieve wijze wordt onderzocht. Hierdoor wordt het template steeds concreter en worden verbanden betrouwbaarder (Simon & Cassel, 2012). Met deze bevindingen is een model gevormd wat zowel vanuit theoretisch als praktisch oogpunt toe te passen is. Deze wisselwerking tussen theorie en praktijk brengt de toegevoegde waarde aan het onderzoek.

Voor het beantwoorden van de hoofdvraag wordt 'internal governance' vanuit de moedermaatschappij verbonden aan de 'product-market strategy' van een dochteronderneming en de externe factoren die hierbij een rol spelen. Vervolgens wordt dit verband gerelateerd met een bepaalde mate van succes.

'Internal governance' wordt in de theorie onderscheiden in verschillende facetten. De mate van centralisatie en decentralisatie zegt iets over de vrijheid die een dochteronderneming krijgt van de moedermaatschappij (Birkinshaw & Hood, 1998). Hiernaast spelen 'cooperation' en 'control' een belangrijke rol. 'Cooperation' zegt wat over de onderlinge samenwerking die er tussen de moedermaatschappij en dochterondernemingen is. 'Control' gaat over het opstellen en controleren van doelstellingen en strategieën vanuit de moedermaatschappij (Ambos, Andersson, Birkinshaw, 2010). Voor dochters is het zaak om deze 'internal governance' te vertalen naar haar eigen business. Hierin krijgt het veel of weinig vrijheden om hier invulling aan te geven. Deze afstemming wordt door Treacy & Wiersema (1995) als 'product market strategy' betiteld en is belangrijk door de koppeling tussen moedermaatschappij, dochteronderneming en lokale business. Vanuit de lokale business heeft men ook nog te maken met externe factoren. Deze factoren kunnen sterk van invloed zijn op het succes van een organisatie. Om van succes een concreet begrip te maken, wordt de methode van Covin & Slevin (1988) gehanteerd. Hierbij wordt succes bepaald op basis van de 'importance' en 'performance' van verschillende indicatoren. Het verbinden van al deze factoren en theorieën in één onderzoek, zorgt voor een uniek stukje wetenschap dat tevens toegevoegde waarde voor de praktijk kan opleveren.

In het theoretisch onderzoek definieert Aoki (2000) 'internal governance als: 'the structure of rights and responsibilities among the parties with a stake in the firm'. Hierbij gaat het over de structuren en processen van besluitvorming binnen een organisatie. Een dochteronderneming wordt gevestigd met verschillende redenen. Nieuwe markten worden betreden, risico's worden verspreid of het is vanwege efficiëntieredenen (Birkinshaw & Hood, 1998). Vaak is te zien dat een dochteronderneming ontstaat vanuit een exportfunctie, waarna men besluit zich er zelf te vestigen met een sales-afdeling. Dit wordt in een later stadium eventueel uitgebreid met een logistieke en/of productietak. Tijdens het praktijkonderzoek is gebleken dat er in de eerste fase gebruik gemaakt wordt van een gediversifieerd productenaanbod om een merknaam op te bouwen. Vervolgens wordt er met gerichte R&D innovaties ingespeeld op behoeftes uit de markt waar concurrenten niet aan kunnen voldoen. Hiermee onderscheidt de organisatie zich ten opzichte van concurrenten door de toegevoegde waarde die het levert aan de markt. Nooteboom (1994) bekrachtigt het belang van toegevoegde waarde met het citaat: 'The managed economy is based on homogeneity; the entrepreneurial economy on heterogeneity'. Wanneer de organisatie een dussdanige positie heeft gevestigd, wordt het productenaanbod ingeperkt tot enkel 'high-edit' producten uit de 'core business'. Hierdoor richt men zich op specialisme en worden producten met weinig toegevoegde waarde afgestoten. Door deze producten met zorgvuldige marktsegmentatie in de markt te zetten, sluit het aanbod aan bij de klantverwachting en wordt de kans op succes vergroot.

Bij 'internal governance' hoort een bepaalde mate van centralisatie of decentralisatie. Dit is de differentiatie en integratie tussen moedermaatschappij en dochterondernemingen die samen tot een succesvol geheel moeten leiden (Lawrence & Lorsch, 1967). Bij een centrale aansturing ligt de nadruk op uniformiteit en formalisatie, waarbij 'shared values' worden gecreëerd (Almeida & Phene, 2004).

Dit maakt het mogelijk om onderling kennis uit te wisselen en is het voor de moedermaatschappij eenvoudiger om de organisatie homogeen aan te sturen (Williams & van Triest, 2009). Bij een decentrale aansturing krijgen dochterondernemingen zelf de vrijheid om beslissingen te maken, waardoor ze flexibel in kunnen spelen op specifieke klantwensen (Bijman, 2010). Hierdoor kan een hogere toegevoegde waarde gecreëerd worden voor de klant (Ambos, Andersson & Birkinshaw, 2010). Het zoeken van een balans tussen een centrale en decentrale aansturing wordt beïnvloed door het streven naar uniformiteit binnen de organisatie en de afstemming van lokale behoeftes. Het zoeken naar deze balans tussen de globale en lokale belangen wordt door Ohmae (1994) betiteld als: 'Global Localization'. In praktijk vertaalt dit zich naar centrale kaders die gesteld worden door de moedermaatschappij. Hierbij wordt een 'corporate identity' gehanteerd om als één sterk merk op de markt bekend te staan. De 'mainstream' productlijn die wordt gebruikt, wordt aangevuld met specifieke producten voor de lokale markt. Hiermee wordt lokaal invulling gegeven aan de 'global strategy' die centraal gevoerd wordt. Een decentrale sturing is van toepassing op gebied van sales & marketing. Hierbij wordt de 'corporate identity' aangevuld met een 'locale flavour' door het afstemmen van prijzen, producten en marketing op de lokale markt. Uiteindelijk is er een continue dynamiek tussen moedermaatschappij en haar dochterondernemingen. Dochterondernemingen krijgen de vrijheid tot het maken van beslissingen, maar dienen wel binnen de gestelde kaders van de moedermaatschappij te blijven.

In het onderzoek komt het belang van strategische focus aan het licht. Doordat de rol en strategie per dochter duidelijk is, wordt 'scheefgroei' voorkomen en komen dochterondernemingen onderling niet in conflict. Binnen de uniforme strategie, hanteert het merendeel van de organisaties een matrixstructuur. Hiermee wordt onderscheid gemaakt tussen verschillende regio's en specifieke vakgebieden. Op deze manier wordt zo goed mogelijk invulling gegeven aan 'global localization'. Hiernaast wordt het belang van marktsegmentatie duidelijk tijdens het onderzoek. Hierbij moet er een duidelijke marktstrategie gedefinieerd zijn waarmee de markt betreden wordt. Dus welke producten worden geleverd aan welke markt tegen welke prijs en kwaliteit? Door te segmenteren sluit het aanbod beter aan op de vraag en wordt de kans op conflicterende situaties in de markt verkleint.

In het verlengde met een centrale of decentrale aansturing, ligt de mate van control en 'coöperation'. Om als totale organisatie te fungeren, worden er door de moedermaatschappij vormen van 'control' doorgevoerd richting haar dochters (Ambos, Andersson & Birkinshaw, 2010). Dit betreft het opstellen, monitoren, en bijsturen van strategieën en doelstellingen per dochteronderneming. Vaak worden doelstellingen vanuit een centrale missie & visie opgesteld, waarna ze lokaal worden gespecificeerd. De organisaties in het praktijkonderzoek voeren vormen van 'control' door voor korte en lange termijn. De strategieën & doelstellingen worden opgesteld afhankelijk van de status van een dochteronderneming. Er wordt voornamelijk 'tight control' gehanteerd om zo een uniforme rapportage te realiseren en snel in te spelen op actuele zaken vanuit de moedermaatschappij. De samenwerking tussen moedermaatschappij en dochterondernemingen en dochterondernemingen onderling wordt door Jones (2001) gekenmerkt als: 'global integration'. Bij een hoge mate van 'integration' zijn er veel 'shared values' en is onderlinge samenwerking mogelijk. Hierdoor kunnen risico's verspreid worden en kan men onderling kennis uitwisselen voor het verbeteren van producten en processen. Het hanteren van een matrixstructuur zorgt voor raakvlakken waarop kennis uitgewisseld kan worden tussen moeder- en dochteronderneming en dochters onderling.

Naast de interne aspecten waar een organisatie zelf invloed op kan uitoefenen, zijn er ook externe factoren die kansen of bedreigingen vormen voor een organisatie. Het zijn omstandigheden met betrekking tot het product, land, aanbieders & afnemers die continu veranderen. Hierdoor kan de aantrekkelijkheid van de markt toe- of afnemen. Ook kunnen ontwikkelingen op gebied van technologie, economie, politiek, ecologie en cultuur een markt veranderen. Een organisatie kan

hierop inspelen met een strakke centrale aansturing om de verschillen zo goed mogelijk te beheersen. Anderzijds kan er juist gekozen worden om dergelijke verschillen te accepteren en de dochteronderneming de vrijheid te geven binnen bepaalde kaders (Dossi & Patelli, 2008). Uiteindelijk speelt duidelijkheid en uniformiteit vanuit de moedermaatschappij hierin een cruciale rol.

De belangrijkste resultaten uit het onderzoek laten zien dat veel aspecten invloed hebben op het succes van een dochteronderneming. Hierbij is de afstemming tussen lokaal en globaal van cruciaal belang. Kidger (2002) noemt dit: 'Think Global – Act Local', waarbij er centraal kaders worden gesteld en decentraal de vrijheid wordt gegeven om hierbinnen te acteren. Het is van belang dat strategieën aansluiten bij zowel de moedermaatschappij als de dochterondernemingen. Hierbij zijn uniformiteit, samenwerking, productfocus & marktsegmentatie essentieel. Men werkt met 'mainstream' producten op globaal niveau, welke worden aangevuld met specifieke producten op lokaal niveau. Hierbij ligt de nadruk op het realiseren van toegevoegde waarde voor de klant. De organisatie onderscheidt zich op deze manier van haar concurrenten, waardoor het een marktpositie opbouwt. Afhankelijk van deze dynamische status zal het haar beslissingen en marktstrategie continu moeten monitoren en aanpassen, zodat er op lange termijn een succesvolle dochteronderneming wordt gerealiseerd.

Wanneer gekeken wordt naar de beperkingen in dit onderzoek, wordt als eerste het eenzijdige perspectief genoemd. Er wordt enkel vanuit het perspectief van de moedermaatschappij gekeken, waardoor interpretatieverschillen tussen moedermaatschappij en dochterondernemingen niet inzichtelijk worden. Hier is bewust voor gekozen om kader te geven aan het onderzoek. Hiernaast wordt er slechts één persoon per casusorganisatie geïnterviewd, waardoor de antwoorden van deze persoon leidend zijn voor het onderzoek. Doordat de geïnterviewde personen niet direct verantwoordelijk zijn voor de betreffende dochterondernemingen, is er geen sprake van onrepresentatieve data in het onderzoek. Als laatste beperking geldt dat het een inductief onderzoek betreft. Hierdoor worden er verbanden gelegd, maar worden deze niet op deductieve wijze getoetst.

Implicaties voor vervolgonderzoek bestaan voornamelijk uit verdiepingsslagen. Het gedetailleerd onderzoeken van een theoretisch aspect uit het onderzoek of het toetsen van het 'template' in een bepaalde regio. Resultaten van dergelijke onderzoeken versterken de bevindingen in dit onderzoek. Hiernaast kan het onderzoek worden uitgebreid vanuit het perspectief van de dochterondernemingen. Hierbij komen interpretatieverschillen tussen moedermaatschappij en dochterondernemingen aan bod. Als laatste kan er onderzoek uitgevoerd worden in een andere bedrijfscontext dan de agrarische doelgroep in dit onderzoek. De vraag is of dezelfde bevindingen naar boven komen in deze verschillende context.

Inhoud

Voorwoord	2
Samenvatting.....	3
1. Inleiding	9
1.1 Aanleiding.....	9
1.2 Probleemstelling.....	11
1.3 Relevantie.....	13
1.4 Methodologie	14
1.5 Leeswijzer	15
2. Literatuuronderzoek.....	16
2.1 Inleiding	16
2.2 Internal governance	16
2.2.1 Organisatie	16
2.2.2 Centralisatie/ Decentralisatie.....	18
2.2.3 Control.....	19
2.2.4 Samenwerking	20
2.3 Product / market strategy	21
2.4 Extern	22
2.5 Succes	24
2.6 Synthese	25
3. Methodologie	26
3.1 Methode van onderzoek	27
3.2 Dataverzameling.....	28
3.2.1 Doelgroep	28
3.2.2 Interviewopzet	29
3.2.3 Afname interviews.....	29
3.2.4 Overige data	30
3.3 Operationalisatie	30
3.4 Data-analyse	31
3.5 Methodologische issues	33
4. Bevindingen	36
4.1 Internal governance	36
4.1.1 Organisatie	36
4.1.2 Centralisatie/ Decentralisatie.....	38

4.1.3 Control.....	40
4.1.4 Samenwerking.....	41
4.2 Product / market strategy	42
4.3 Extern	43
4.4 Succes	45
4.5 Synthese	45
5. Conclusie, discussie & aanbevelingen	47
5.1 Conclusie	47
5.2 Discussie	50
5.3 Aanbevelingen.....	52
5.4 Beperkingen & vervolg	53
5.2.1 Beperkingen.....	53
5.4.2 Vervolgonderzoek	53
6. Bronnen	55
Bijlage 1: Interviewschema	58
Bijlage 2: Invulmodel: Succes	62
Bijlage 3: Coderingen.....	63
Bijlage 4: Thematisch model	113

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Dit onderzoek gaat over het succesvol organiseren van dochterondernemingen door een moedermaatschappij. De wijze waarop een moedermaatschappij haar dochterondernemingen organiseert, wordt 'internal governance' genoemd. Een organisatie streeft altijd naar 'internal governance' die zowel voor de moedermaatschappij als haar dochterondernemingen tot een succesvolle formule leidt. Hierbij spelen verschillende factoren en belangen een rol. In dit onderzoek wordt onderzocht welke mix van factoren tot de beste manier van 'internal governance' leidt om de kans op succes te optimaliseren.

De veranderende wereldeconomie speelt een belangrijke rol in dit onderzoek. Door de globalisering is de wereld steeds meer als één groot netwerk met elkaar verbonden. Kidger (2002) betiteld dit als een 'global village' waarbij barrières weg zijn gevallen en de afstanden in de wereld op figuurlijke wijze korter zijn geworden. Dit stimuleert organisaties om dochterondernemingen in het buitenland te vestigen. Naast de globaliserende wereldeconomie zijn kennis, informatie en creativiteit steeds belangrijker geworden. Charles Handy (1995) noemt hierbij de elementen: 'information', 'intelligence' & 'ideas'. Dit uit zich in het belang van toegevoegde waarde in producten die worden aangeboden aan afnemers. Er is dus een verschuiving gaande van 'industry-driven' naar 'knowledge-based', waarbij de nadruk op standaardisatie en lage kosten is verlegd naar klantgerichtheid en innovatie (McDonald, 2011).

Door de globaliserende wereldeconomie, worden organisaties gestimuleerd om dochterondernemingen in het buitenland te vestigen. Belangrijke redenen hiervoor zijn bijvoorbeeld lagere productiekosten, het spreiden van risico's en/ of het vergroten van het afzetgebied (Birkinshaw & Hood, 1998). Hiernaast is 'sustainability' steeds belangrijker geworden voor de doelgroep van het onderzoek. Doordat er steeds meer mensen op aarde komen, neemt de druk op natuurlijke bronnen toe (Floyd & Zubevich, 2010). De agrarische sector merkt hier direct de gevolgen van, omdat enerzijds minder landbouwgrond beschikbaar is en aan de andere kant meer productie nodig is om de wereldbevolking te voeden. Hierdoor zijn organisaties genooddaakt om hun producties te spreiden en worden er dochterondernemingen in het buitenland gevestigd. Tevens is er sprake van een consoliderende markt in de sector. Vanuit de markt is er steeds meer vraag naar innovatieve producten welke een hoge toegevoegde waarde bevatten (Brown & Eisenhards, 1997). Alleen organisaties met voldoende middelen kunnen deze vraag beantwoorden door te investeren in productontwikkeling (Wu, 2006). Organisaties die niet mee kunnen in deze verandering, vallen om of worden overgenomen. De grote stabiele bedrijven blijven over en nemen de kleinere organisaties over. Hierdoor beheersen zij vaak een groot deel van de markt (14.7). Deze veranderingen hebben invloed op de wijze waarop een organisatie aangestuurd wordt.

Bestaande theorie laat zien dat er al veel onderzoek naar dit onderwerp gedaan is. Hierbij wordt er veelvuldig onderzoek gedaan naar een enkelvoudig verband tussen een vorm van 'internal governance' en een ander organisatieaspect. Bijvoorbeeld het effect van een decentrale organisatievorm op het succes van een dochteronderneming. Onderzoeken van Bartlett & Ghosal (1988/ 1992) en Roth & Morrison (1992) laten zien dat een decentrale manier van organiseren leidt tot een optimale bediening van de klantvraag waardoor er succes ontstaat. Williams & van Triest (2009) pretenderen in hun onderzoek juist voor een centrale organisatievorm voor het creëren van zoveel mogelijk 'shared values'. Verschillende elementen van 'internal governance' kunnen zo een rol spelen bij het succes van een dochteronderneming. Tevens zijn er externe factoren van invloed. Onderzoeken van onder meer Birkinshaw & Hood (1998), Nohria & Ghosal (1994) en Dossi & Patelli (2008) laten zien hoeveel verschillende aspecten van invloed kunnen zijn op een organisatie. Dit zijn

contextfactoren die continu ontwikkelen en waar een organisatie minimale invloed op heeft. Uiteindelijk is het zaak dat een dochteronderneming al deze factoren op een juiste manier weet te vertalen richting haar bedrijfsvoering. Hierbij moeten dus zowel de belangen van de moedermaatschappij in worden meegenomen als de specificaties die op de lokale markt van toepassing zijn. De afstemming van product en markt wordt door Treacy & Wiersema (1995) benoemd als de 'product-market strategy'. Deze afstemming moet leiden tot een succesvolle combinatie waarmee de dochteronderneming toegevoegde waarde realiseert en zich zo differentieert van concurrenten (Brickley, Smith & Zimmerman, 2001).

In de bestaande wetenschap wordt deze theorie hoofdzakelijk op eenvoudige wijze getoetst, maar er worden nooit meerdere aspecten van 'internal governance' bij het onderzoek betrokken. Uiteindelijk kan er middels eenvoudig onderzoek een verband worden gevonden, maar zegt het niets over 'internal governance' als geheel. Het eenvoudige verband kan zichtbaar aanwezig zijn, maar kan tevens beïnvloed worden door een modererende variabele. Er kan bijvoorbeeld een zichtbaar verband zijn tussen een decentrale organisatievorm en succes van een dochteronderneming. Het succes wordt echter niet bepaald door enkel deze decentrale organisatievorm, maar een mix van meerdere facetten. Zo moet deze decentrale organisatievorm passen in de strategie van de moedermaatschappij en is het zaak dat deze vorm aansluit op de lokale marktkenmerken. Door het hanteren van de contingentiebenadering worden juist zoveel mogelijk verbanden meegenomen in het onderzoek naar 'internal governance' en het succes van een dochteronderneming. Uiteindelijk moet blijken dat succes afhangt van meerdere facetten die zich op een bepaalde wijze tot elkaar verhouden. Doordat deze unieke link nog niet eerder gelegd is, vormt dat de essentie van het onderzoek en moet het toegevoegde waarde leveren aan zowel de wetenschap als de praktijk.

De uiteindelijke doelstelling van het onderzoek is om meer inzicht te krijgen in welke facetten van 'internal governance' een rol spelen bij het organiseren van een dochteronderneming en in welke verhouding deze facetten tot een succes leiden. Nieuwe onderzoeksresultaten op dit gebied moet zorgen voor een grotere kans op het succesvol starten en organiseren van een dochteronderneming door een moedermaatschappij.

1.2 Probleemstelling

De wijze waarop een organisatie haar strategie en beleid opzet en doorvoert richting haar dochterondernemingen wordt 'internal governance' genoemd. Aoki (2000) definieert 'internal governance' als: 'the structure of rights and responsibilities among parties with a stake in the firm'. In het onderzoek wordt dieper in gegaan op de verschillende facetten van 'internal governance'. Ook wordt uitgewerkt hoe deze facetten zich tot elkaar verhouden om uiteindelijk de kans op een succesvolle dochteronderneming te optimaliseren. De hoofdvraag in dit onderzoek luidt dan ook als volgt:

Welke facetten van 'internal governance' spelen een rol bij het organiseren van een dochteronderneming en in welke verhouding leiden deze facetten tot succes?

Deze vraag omvat verschillende begrippen die nadere toelichting behoeven. Dit moet zorgen voor een duidelijk kader waarbinnen het onderzoek wordt uitgevoerd. Vanuit de theorie wordt 'internal governance' onderscheiden in verschillende facetten. Dit zijn facetten die in eerste instantie apart georganiseerd worden, maar wel degelijk van invloed zijn op elkaar. Als eerste is er de mate van centralisatie of decentralisatie. Hoeveel vrijheid krijgt een dochteronderneming om haar eigen beslissingen te maken? (Birkinshaw & Hood, 1998). Afhankelijk van de vrijheid die een dochteronderneming krijgt, kan het haar eigen business afstemmen op de 'internal governance' vanuit de moedermaatschappij en de lokale business. Hiernaast worden 'control' en 'cooperation' genoemd als vormen van 'internal governance'. 'Control' bestaat vaak uit doelstellingen en strategieën waaraan een dochteronderneming moet voldoen en welke gecontroleerd worden door de moedermaatschappij (Ambos, Andersson & Birkinshaw, 2010). 'Cooperation' betreft de samenwerking tussen moedermaatschappij en dochteronderneming en is van invloed op hoe een organisatie als totaal functioneert (Bartlett & Ghosal, 1989; Nohria & Ghosal, 1994).

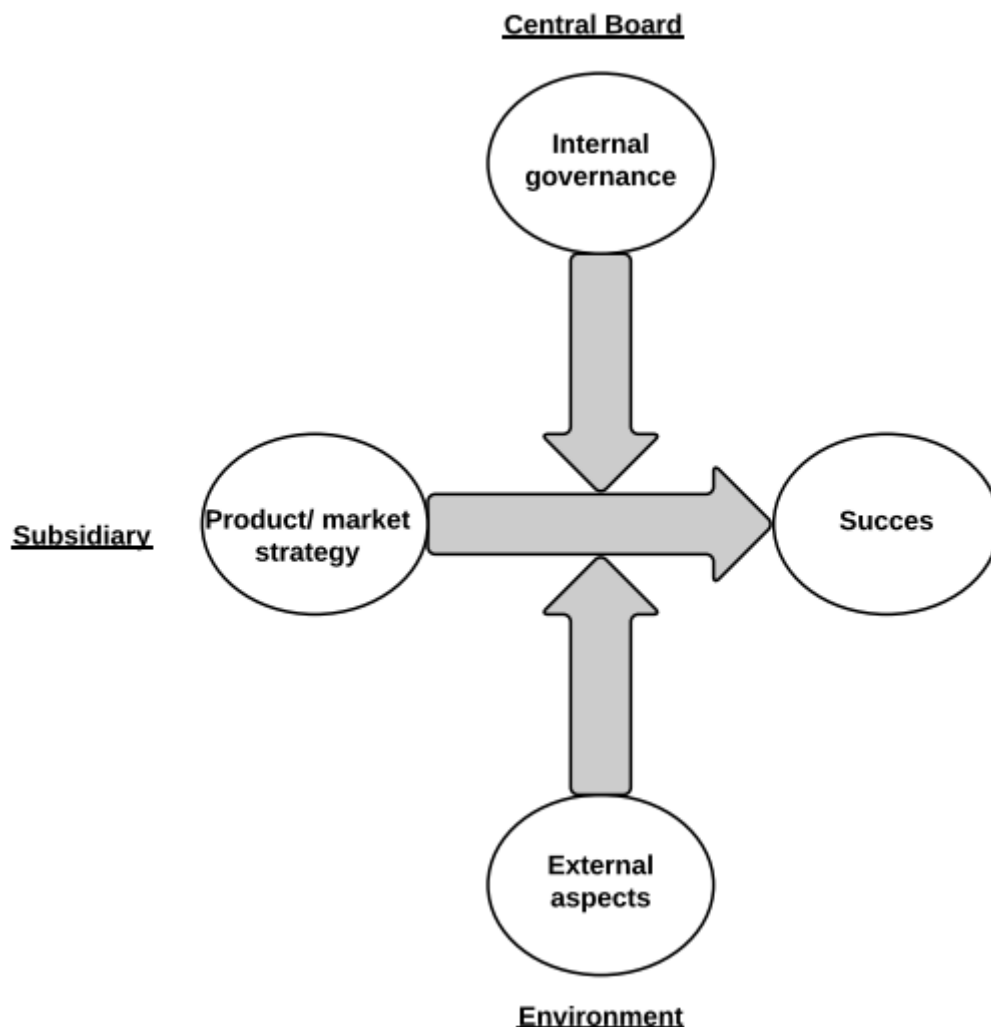
De 'internal governance' vanuit de moedermaatschappij wordt door de dochteronderneming vertaald naar haar eigen business. Hierin krijgt de dochteronderneming veel of weinig vrijheden om hier zelf invulling aan te geven. Het is belangrijk dat zowel de belangen vanuit de moedermaatschappij als vanuit de afnemende groep worden meegenomen om uiteindelijk tot een succesvolle mix te komen (Lawrence & Lorsch, 1967). Het afstemmen van organisatie en producten op de lokale markt wordt door Treacy & Wiersema (1995) als 'product-market strategy' betiteld. Dit onderdeel is belangrijk voor het onderzoek, omdat het de koppeling is tussen moedermaatschappij, dochteronderneming en de lokale business.

Ook externe factoren zijn van invloed op zowel de 'Internal governance' vanuit de moedermaatschappij als de 'product-market strategy' van de dochterondernemingen. Externe factoren zijn factoren waar in meer of mindere mate invloed op uit te oefenen is. Vaak stemmen organisaties hun strategie af op externe factoren om de kans op succes te optimaliseren (Williams & van Triest, 2009).

'Internal governance' bestaat dus uit verschillende aspecten, die in dit onderzoek uitgebreid aanbod komen. Hiernaast wordt dieper ingegaan op de invloed van deze facetten met gerelateerde componenten. Oftewel, de vertaling van 'internal governance' richting dochterondernemingen, waarbij de externe factoren een relevante rol kunnen spelen. Deze driehoeksverhouding wordt uiteindelijk in verband gebracht met succes. Maar wat is succes en hoe is dit te meten? Van Dale beschrijft succes als "Goede afloop, uitkomst of uitslag". Het boek "101 definitions of succes" laat zien dat er vele definities van succes bestaan (Suylen, 2009). Er is geen eenduidige definitie van succes, maar toch is het een essentieel onderdeel van dit onderzoek.

Covin en Slevin (1988) betitelen succes als een combinatie van 'importance' en 'performance'. Hiermee maken zij onderscheid in het belang van iets en hoe hierin gepresteerd wordt binnen een organisatie. Wanneer een bepaald aspect van grote waarde is voor een organisatie en men presteert hier goed in, dan wordt dit door Covin & Slevin (1988) als succesvol betiteld. Hierbij ligt de nadruk op een breder vlak dan enkel op het financiële aspect. Er kan bijvoorbeeld ook een succesvol personeelsbeleid gevoerd worden wanneer er goede mensen worden aangetrokken in een organisatie waarbij dit van groot belang is. Succes betekent in dit onderzoek dus de verhouding tussen het belang en prestatie van verschillende organisatieaspecten.

Uiteindelijk worden alle facetten van 'internal governance' gekoppeld aan een vorm van succes. Hieruit komen bevindingen die een organisatie kunnen helpen bij het succesvol organiseren van hun dochteronderneming(en). Vanuit theoretisch onderzoek is de beschreven hoofdvraag vertaald naar een onderzoeksmodel. Hierbij gelden 'internal governance' en 'external aspects' als modererende variabelen voor de onafhankelijke variabele (product/ market strategy). Uiteindelijk wordt alles getoetst met de afhankelijke variabele en wordt hiermee de link gelegd met succes.



Model 1.1

1.3 Relevantie

Het doel van een wetenschappelijk onderzoek is om bij te dragen aan de bestaande wetenschap. Dit betekent dus het invullen van een wetenschappelijk gat of een verdiepingsslag die nog niet eerder gemaakt is. Doordat contextomstandigheden continu veranderen, zijn er altijd aanknopingspunten te vinden voor wetenschappelijk onderzoek (Gelderman, 2013). Door op de juiste manier in te spelen op deze aanknopingspunten, wordt de relevantie van het onderzoek duidelijk en kan er daadwerkelijk wat bijgedragen worden aan de bestaande wetenschap.

Wanneer er gekeken wordt naar 'internal governance' is snel duidelijk dat er veel onderzoek is gedaan naar de gerelateerde facetten. Nohria & Ghosal (1994) omschrijven bijvoorbeeld de 'shared values' die van toepassing zijn tussen een moedermaatschappij en haar dochters. Hierbij gaat het om de dynamiek van moedermaatschappij en dochteronderneming met betrekking tot (de)centralisatie en formalisatie. Het onderzoek van Caruana, Morris & Vella (1998) legt juist het verband tussen de mate van (de)centralisatie vanuit de moedermaatschappij en het ondernemerschap van een dochteronderneming. 'Innovativeness', 'Risk taking' en 'Proactiveness' zijn de sleutelwoorden bij de dynamiek tussen de (de)centrale aansturing vanuit een moedermaatschappij en de vrijheid die een dochteronderneming hierbij krijgt. In datzelfde onderzoek komt naar voren dat succesvolle 'internal governance' gepaard gaat met de interactie van de dochteronderneming(en) met klanten, distributeurs, leveranciers en andere externe factoren. Hierbij heeft een sterk centrale aansturing geen stimulerende werking (Caruana, Morris & Vella, 1998).

Ook andere facetten van 'internal governance' worden beschreven door onderzoekers. Gupta & Govindarajan (1991) schrijven over de verschillende aspecten van 'cooperation' binnen een moeder-dochter relatie, waarbij 'knowledge transactions' als meest belangrijk aspect geldt. Afhankelijk van de leeftijd, historie en functie van een dochteronderneming, kan hier vorm aan gegeven worden. Ambos, Andersson & Birkinshaw (2010) koppelen de verschillende vormen van 'control' aan 'internal governance'. Hierbij wordt duidelijk dat 'tight control' vanuit de moedermaatschappij een beperkende rol kan spelen in de vrijheid van een dochteronderneming. Dit heeft weer invloed op de mate waarin de organisatie zich kan differentiëren ten opzichte van concurrenten. Deze onderzoeken dragen in een separate vorm bij aan de beschikbare wetenschap. Het bundelen van deze facetten in één onderzoek, zorgt voor een uniek stukje wetenschap op gebied van 'internal governance'.

Wanneer andere componenten van het onderzoeksmodel uitgelicht worden, is duidelijk dat er over de 'product/ market strategy' veel theorieën ontwikkeld zijn. Zo is de 'product-market matrix' van Ansoff (1958) die groeistrategieën van organisaties onderscheidt op basis van status van het product en marktkenmerken. White & Poynter (1984) onderscheiden in hun theorie drie dimensies van strategie met betrekking tot marktposities. Hierbij kan een organisatie zich als 'innovator' in de markt begeven of juist als 'adapter' of 'adopter'. Birkinshaw & Hood (1998) sluiten hierop aan met het benoemen van verschillende contextuele factoren zoals dynamiek en complexiteit in een bepaalde markt of het benoemen van een 'life cycle' van een product. Het verband van 'internal governance' met specifieke andere factoren wordt in verschillende onderzoeken onderzocht. Williams & van Triest (2009) relateren in hun onderzoek bijvoorbeeld 'innovativeness', 'shared values' en 'cultural distances' met (de)centralisatie. Dossi & Patelli (2008) leggen juist het verband in de culturele verschillen tussen moedermaatschappij en dochteronderneming. Dergelijke onderzoeken leggen het verband tussen specifieke contextelementen en de aansturing van organisaties (Van der Stede, 2003).

Al deze theorieën zijn eenvoudig te hanteren in een enkelvoudig onderzoek naar een bepaald verband. Hierbij zijn twee theorieën aan elkaar gekoppeld om vervolgens een bepaald verband vast te stellen. Dit verband heeft echter maar betrekking op een klein gedeelte van organisatie. Door het hanteren van de contingentiebenadering, worden zoveel mogelijk facetten aan het onderzoek

verbonden. Hierdoor ontstaat er een mix van facetten die uiteindelijk leiden tot een zo compleet mogelijke beeld van 'internal governance' in combinatie met succes. Tot dusver is deze unieke link nog nooit gemaakt. Door het verbinden van theorieën en dit te toetsen in de praktijk, ontstaan er resultaten die zowel waardevol zijn voor de wetenschap als toe te passen zijn in de praktijk.

Naast het belang vanuit wetenschappelijk oogpunt, zijn er ook praktische belangen te benoemen die het onderzoek relevant maken. Door de globaliserende wereldeconomie en het streven naar 'sustainability' worden de organisaties uit de doelgroep gestimuleerd om dochterondernemingen in het buitenland te vestigen. Hierdoor vergroten zij niet alleen hun afzetgebied, maar krijgt men ook meer mogelijkheden aan de productiekant. Producten kunnen bijvoorbeeld aangepast worden aan lokale omstandigheden, waardoor ze beter aansluiten bij afnemers. Tevens kunnen risico's beter verspreid worden met betrekking tot klimatologische omstandigheden of epidemieën.

Het overnemen of opzetten van een dochteronderneming is niet per definitie een succes. Er zijn vele elementen waar rekening mee gehouden moet worden om de kans op succes te optimaliseren. Er zijn genoeg praktijksituaties van dochterondernemingen zonder succesvolle afloop. Er liggen vaak diverse redenen ten grondslag aan het wel of geen succes van een dochteronderneming. Verschillen op cultureel, economisch, politiek gebied kunnen ervoor zorgen dat de dochteronderneming niet in staat is om de 'internal governance' vanuit de moedermaatschappij te realiseren. Andersom kan het zijn dat 'internal governance' simpelweg niet aansluit bij de wensen die men lokaal heeft. Organisaties komen vaak pas achter deze verschillen, wanneer het al te laat is. Door vooraf meer inzicht te hebben in de cruciale aspecten die komen kijken bij het opzetten van een dochteronderneming, moeten organisaties beter in staat zijn om hier hun 'internal governance' op af te stemmen. Hierdoor krijgen organisaties meer controle over het succes van hun nieuwe dochteronderneming.

Met het koppelen van 'succes' aan het onderzoek, worden bevindingen interessant voor organisaties in de praktijk. Zij zijn enkel gebaat met inzichten die de kans op succes vergroten. De conclusies en aanbevelingen kunnen organisaties mogelijk helpen bij het organiseren en aansturen van hun dochterondernemingen. Voor de wetenschap betekenen de bevindingen een toevoeging aan de bestaande literatuur. Vanuit hier kunnen verdiepende onderzoeken ontstaan op de verbanden die gelegd worden tijdens het onderzoek. Op deze manier hoop ik bij te dragen aan een stukje wetenschap wat inspeelt op de veranderende wereldeconomie en helpt bij het succesvol organiseren van dochterondernemingen.

1.4 Methodologie

Het uiteindelijke doel van het onderzoek is dus om meer inzicht te krijgen in de cruciale aspecten van het succesvol aansturen van een dochteronderneming vanuit de moedermaatschappij. Om tot deze inzichten te komen, is er een kwalitatief onderzoek uitgevoerd bij 7 verschillende agrarisch georiënteerde organisaties waarbij de moedermaatschappij in Nederland gevestigd is en welke internationale dochterondernemingen bezitten. Hierbij fungeren 'internal governance' vanuit de moedermaatschappij, 'product-market strategy' van de dochteronderneming en de externe factoren als belangrijkste pijlers van het onderzoek.

Het kwalitatieve onderzoek bestaat uit een 'case-study' welke exploratief van aard is. Er wordt met een inductieve benadering verbanden gelegd tussen verschillende theorieën, waarbij er mogelijk een theoretische verklaring wordt gegeven voor een niet eerder gelegd verband (Saunders et al., 2012). Er wordt gezocht naar regelmatigheden en verklaringen, waarbij er altijd een kans is dat het niet de juiste redenering is (Gelderman, 2013). De bevindingen die eventueel voortkomen uit het inductieve onderzoek, kunnen later mogelijk getoetst worden op een deductieve wijze (King, 2012). Door het uitvoeren van 'multiple case' onderzoek, wordt het thematische model op meerdere casussen getoetst. Hierdoor worden verbanden betrouwbaarder door de hoeveelheid data en resultaten. Het

uitvoeren van een onderzoek over meerdere organisaties met verschillende contexten wordt door Yin (2009) betiteld als 'theoretical replication'.

Het voordeel van de gehanteerde onderzoeksmethode is dat er sprake is van een brede focus. Zoveel mogelijk aspecten worden meegenomen in het onderzoek zodat ieder mogelijk verband zichtbaar wordt. Bij een verklarend onderzoek is deze focus minder breed en gaat men meer gedetailleerd inzoomen op het onderwerp. Hierbij is er een kans dat invloedrijke elementen niet mee worden genomen die mogelijk wel van belang zijn voor de conclusies die getrokken worden. Een voorbeeld is dat een sterke onderlinge samenwerking tussen dochterondernemingen leidt tot een bepaald succes. Samenwerking is in dit geval een succesfactor, maar om dit te realiseren is het van belang dat er voldoende 'shared values' zijn. Tevens kunnen externe factoren uit de context een rol spelen. Een nadeel aan deze brede focus is dan de verbanden die gelegd worden, enkel van toepassing zijn in deze specifieke omstandigheden. Hierdoor is 'replication' niet mogelijk en heeft het onderzoek weinig toegevoegde waarde. In dit onderzoek is dit ondervangen door het toetsten van meerdere casussen. Door nauwkeurig coderen en analyseren van de beschikbare data, is er ondanks de verschillen toch een goede vergelijking te maken en ontstaan er valide verbanden en conclusies.

Het onderzoek is gestart met een oriëntatie op zowel theoretisch als praktisch gebied. Vanuit verdiepend onderzoek is een eerste template ontstaan welke gebaseerd is op bestaande theorieën. Dit template is de basis voor het opzetten van het kwalitatieve onderzoek. Aan hand hiervan is een interviewopzet uitgewerkt, waarna interviews zijn afgenomen bij de verschillende casusorganisaties. Hierbij is per organisatie één persoon geïnterviewd welke (deels) verantwoordelijk is voor de aansturing van dochterondernemingen. Door deze interviews nauwkeurig te verwerken en het coderen van de onderzoeksbevindingen is er vanuit de praktijk ook een template ontstaan met betrekking tot 'internal governance'. Het vergelijken van dit template met het initiële template vanuit de theorie, leidde al snel tot de eerste inzichten. Vanuit hier werden er steeds elementen uit het template aangepast, aangevuld of juist verwijderd, waardoor het 'template' steeds concreter werd en vanuit zowel theoretisch als praktisch oogpunt als betrouwbaar kan worden beschouwd.

1.5 Leeswijzer

De scriptie bestaat uit verschillende onderdelen. Allereerst wordt het literatuuronderzoek uitgewerkt in hoofdstuk 2. Hierbij wordt de theorie beschreven die bekend is over 'internal governance'. In hoofdstuk 3 wordt een uitwerking gegeven hoe het onderzoek is opgebouwd en uitgevoerd. Hierbij komen ook de validiteitskwesties aan bod. Vervolgens worden de bevindingen van het onderzoek beschreven in hoofdstuk 4. Deze bevindingen zijn ontstaan uit een nauwkeurige uitwerking en analyse van de interviews uit de praktijk. In het laatste hoofdstuk leiden alle bevindingen tot een eindconclusie, waaruit discussiepunten ontstaan. Het onderzoek wordt afgesloten met aanbevelingen, beperkingen en implicaties voor vervolgonderzoek.

2. Literatuuronderzoek

2.1 Inleiding

In het thematisch model uit paragraaf 1.3 wordt duidelijk dat er onderscheidt wordt gemaakt in de 'internal governance' vanuit de moedermaatschappij, de 'product-market strategy' vanuit de dochterondernemingen en de 'external aspects' vanuit de directe omgeving. Een combinatie van deze componenten moet uiteindelijk tot een succesvolle dochteronderneming leiden. Dit hoofdstuk is een verdieping in deze componenten vanuit de theorie. In paragraaf 2.2 worden de verschillende facetten van 'internal governance' toegelicht. Paragraaf 2.3 laat vervolgens zien welke theorie bekend is over de 'product-market strategy', ofwel de strategie die een dochteronderneming heeft. Vervolgens wordt in paragraaf 2.4 gekeken naar de theoretische achtergrond van externe factoren waar een organisatie mee te maken heeft. In de laatste paragraaf 2.5 wordt beschreven wat de relaties zijn van deze factoren in combinatie met succes die in de huidige wetenschap bekend zijn. Het doel van het literatuuronderzoek is om vanuit theoretisch oogpunt meer vorm te geven aan het thematisch model. Dit vormt de basis voor het uiteindelijk template wat ontwikkeld wordt uit zowel de resultaten van het literatuuronderzoek als het praktisch onderzoek.

2.2 Internal governance

2.2.1 Organisatie

'Internal governance' refereert naar de structuren en processen van besluitvorming binnen een organisatie. Ook de beslissingsbevoegdheden en monitoring van de organisatie worden hierin vastgesteld. Aoki (2000) definieert 'internal governance' als: 'the structure of rights and responsibilities among the parties with a stake in the firm'. In deze casus betreft het de 'internal governance' vanuit de moedermaatschappij richting haar dochterondernemingen in het buitenland.

Organisaties worden vaak aangestuurd door een Board of directors (BoD), welke ook de verantwoordelijkheid hebben over de aansturing van de dochterondernemingen. De 'board' is een team van bevoegde leden die besluiten neemt, risico's afweegt en strategieën doorvoert in de organisatie om op die manier waarde te creëren of toe te voegen aan de organisatie (Kaufman & Englander, 2005). Hun industrie- en organisatiewijde kennis geeft ze de mogelijkheid om de belangen van alle stakeholders op duurzame wijze te behartigen (Johnson et al., 1996). Hillman & Dalziel (2003) geven aan dat voldoende kennis, ervaring en een goede reputatie van de 'Board of Directors' de primaire voorwaarden zijn voor het leiden van een organisatie.

Het opzetten van een dochteronderneming door een moedermaatschappij kan op verschillende manieren. Er kan een nieuwe dochter opgestart worden door een volledig nieuw bedrijf te beginnen (greenfield) of er kan een acquisitie gedaan worden waarbij een ander bedrijf wordt overgenomen. Ook kan er een joint venture worden aangegaan, waarbij met een samenwerkingsverband een nieuwe markt wordt betreden. Het aangaan van een joint venture gebeurt hoofdzakelijk wanneer er sprake is van grote culturele verschillen (Kogut & Singh, 1988). Een dochteronderneming kan verschillende functies hebben. Het kan zijn om nieuwe bronnen aan te boren of om bepaalde bedrijfsprocessen efficiënter uit te voeren. Ook kan men een nieuwe markt willen betreden of wil het zijn bestaande markt uitbreiden (Birkinshaw & Hood, 1998). Een markt heeft een bepaalde geografische setting, historie, marktwaarde of andere aantrekkingskracht, waardoor de moedermaatschappij besluit een nieuwe dochter te vestigen (Teece et al., 1997).

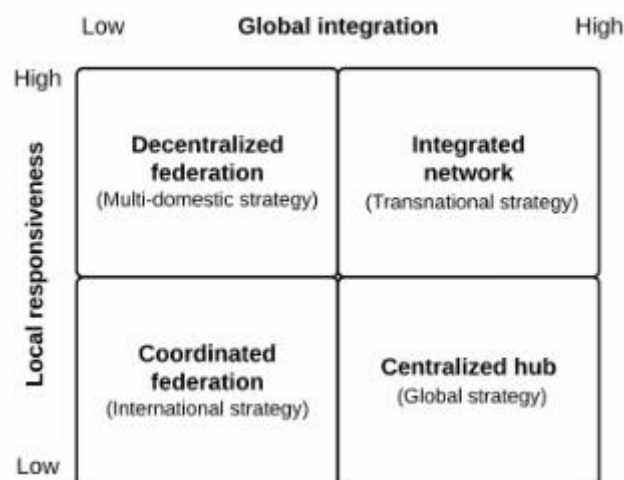
Dochterondernemingen ontstaan vaak vanuit een exportfunctie. Al jaren worden er goederen geëxporteerd naar het land en men denkt dat er meer uit de markt te halen is wanneer ze er zelf zitten met een eigen vestiging (Kidger, 2002). Vanuit deze verkoopfunctie kan het groeien tot een distributiefunctie en/ of productiefunctie, waarna het uiteindelijk als volledige waardeketen kan

fungeren (Birkinshaw & Hood, 1998). Ook de sturing vanuit de moedermaatschappij kan per dochter verschillend zijn. Het kan een afhankelijke dochter betreffen, waarbij er weinig vrijheid is vanuit de moedermaatschappij. De dochter volgt sterk de wil van haar moedermaatschappij. Het kan ook een 'multidomestic' dochter zijn, waarbij bepaalde vrijheden gegeven worden vanuit de moedermaatschappij. Hierbij wordt voornamelijk naar de output van de dochteronderneming gekeken. Als laatste is er de onafhankelijke dochter die veel vrijheid heeft tot het nemen van zelfstandige beslissingen (Kidger, 2002).

'Internal governance' bestaat uit het leiden van dochterondernemingen. Dit kan op verschillende wijzen gebeuren, afhankelijk van verschillende elementen. Zo zijn de bedrijfsgrootte, bedrijfscultuur, managementstijl, (markt) positie & andere externe omgevingselementen van invloed op de besluitvorming (Young & Tavares, 2004). Er kan sprake zijn van een globale strategie welke gericht is op standaardisatie en centralisatie. Hierbij is er een sterk centrale leiding met weinig vrijheid voor de dochterondernemingen. De dochterondernemingen hebben onderling veel gemeen en worden op dezelfde manier aangestuurd (Kidger, 2002).

Een decentrale strategie betekent dat dochterondernemingen lokale verantwoordelijkheid hebben en dus vrijheid hebben om zelf beslissingen te maken. Er wordt klantgericht gewerkt, waardoor onderlinge verschillen tussen dochters groot kunnen zijn. Het is belangrijk dat er balans wordt gevonden tussen de globale strategie, gericht op efficiëntie, en de lokale strategie welke gericht is op 'local responsiveness' (Kidger, 2002). Ghosal (1992) noemt de termen 'local responsiveness', 'knowhow' & 'global efficiency' als belangrijkste strategieën bij 'internal governance'. Waar voorheen de strategische nadruk op één van deze drie elementen lag, is het nu vooral van belang dat er een juiste mix gevonden wordt (Ghosal & Nohria, 1993). Volgens Roth et al. (1991) is het van belang dat de strategie aan sluit bij de mate van structuur en controle die binnen een organisatie van kracht is. Kidger (2002) voegt hier aan toe dat het belangrijk is om op lange termijn te kunnen voldoen aan de wensen van de klant. De mix tussen globaal en lokaal denken wordt door Kidger (2002) samengevat als: 'Think global – Act local'.

Bartlett & Ghosal (1995) onderscheiden drie competenties die van belang zijn voor 'internal governance' vanuit de moedermaatschappij naar haar dochteronderneming. Dit zijn: 'standardisation', 'coördination' & 'centralization'. Afhankelijk van een mix van deze competenties, wordt de context bepaald waarin een dochteronderneming gestuurd wordt. De theorie van Jones (2001) sluit hierop aan. Hij definieert een model waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen de mix van 'internal governance' die wordt toegepast vanuit de moedermaatschappij.



Model 1.2 (Jones, 2001)

Zoals in het model zichtbaar, wordt er onderscheid gemaakt in 4 categorieën. Deze categorieën staan voor een bepaalde context van 'internal governance'. De contexten worden onderscheiden door een hoge of lage mate van 'local responsiveness' en 'global integration'. Een hoge 'local responsiveness' betekent dat de organisatie inspeelt op de wensen vanuit de lokale markt. Er worden specifieke producten aangeboden waar behoefte naar is vanuit de markt. Bij weinig 'local responsiveness' is er sprake van standaardisatie en worden er grotendeels dezelfde producten aangeboden door de dochters (Jones, 2001). De mate van 'global integration' laat zien in hoeverre een moedermaatschappij haar 'internal governance' centraal of decentraal geïntegreerd heeft. Bij een hoge mate van integratie is er veelvuldig sprake van onderlinge handel en kennisoverdracht tussen dochterondernemingen. Dit is mogelijk doordat er relatief veel overeenkomsten tussen de dochterondernemingen zijn (Almeida & Phene, 2004). Bij een lage mate van integratie, is er relatief weinig 'control' mogelijk en krijgen dochters relatief veel vrijheid (Wit, De & Meyer, 2010).

2.2.2 Centralisatie/ Decentralisatie

Bij 'internal governance' vanuit de moedermaatschappij richting dochters, hoort een bepaalde mate van centralisatie/ decentralisatie. Dit is de differentiatie en integratie tussen moedermaatschappij en dochterondernemingen die samen tot een succesvol geheel moeten leiden. Deze verschillen zijn te danken aan de verschillende contexten waarin de ondernemingen actief zijn (Lawrence & Lorsch, 1967). Er zijn verschillende vormen van een centrale/ decentrale aansturing door de moedermaatschappij. Bij een centrale aansturing wordt er niet gevraagd naar de mening van dochterondernemingen en wordt alles door de moedermaatschappij beslist. Een tweede vorm is dat moeder en dochter samen de beslissingen nemen, waarbij samen naar het beste besluit wordt gezocht. De laatste vorm is het volledig onafhankelijk beslissen van de dochteronderneming. Hierbij krijgt de dochter alle vrijheid van de moedermaatschappij (Roth & Morrison, 1992). Het zoeken van een balans tussen een centrale en decentrale aansturing wordt beïnvloed door het streven naar uniformiteit binnen de organisatie en het streven naar een optimale bediening van de klantvraag. Bij een decentrale organisatie wordt er veel rekening gehouden met lokale kenmerken en vraag vanuit de markt. De dochteronderneming speelt in op deze behoefte en biedt een product aan wat hierbij aansluit (Bartlett & Ghosal, 1988/ 1992). Bij een centrale aansturing worden dochters op een nagenoeg zelfde manier aangestuurd en heeft men een globale focus gericht op effectiviteit en efficiëntie (Bartlett & Ghosal, 1989; Nohria & Ghosal, 1994).

Een centrale aansturing is een combinatie van centralisatie en formalisatie. Hierbij gaat het bij centralisatie over de hiërarchische beslissingen die gemaakt worden binnen de organisatie (Pugh et al., 1968; Williamson, 1985). Een praktisch voorbeeld hiervan is het globaal organiseren van R&D om meerdere markten te kunnen bedienen met dezelfde productlijn (Ambos, Andersson & Birkinshaw, 2010). De kennis wordt hierbij vanuit centraal overgedragen richting de lokale dochters. Wanneer dochters deze kennis vervolgens kunnen vertalen richting klant, sluiten product en marktvraag bij elkaar aan. Op deze manier kan men voordeel hebben ten opzichte van concurrenten (Bartlett & Ghosal, 1989; Nohria & Ghosal, 1994). Organisaties in een complexe organisatieomgeving kunnen kiezen voor meer formalisatie. Dit doen zij door regels, procedures, richtlijnen, beslissingsbevoegdheden vast te leggen in processen en control systemen (Morris et al., 1993). Door meer 'shared values' vanuit centraal door te voeren richting decentraal, kan het dochterondernemingen mogelijk meer houvast geven om te opereren in een turbulente (markt)omgeving (Williams & van Triest, 2009). Op deze manier werken de dochterondernemingen allemaal volgens een zelfde strategie en hebben een gedeelde 'identity' (Kidger, 2002). Nohria & Ghosal (1994) sluiten hierop aan door te stellen dat homogeniteit binnen een organisatie eenvoudiger te managen is dan diversiteit. Het is de kunst om hierin de juiste balans te vinden tussen een centrale en decentrale aansturing (Bartlett & Ghosal, 1988/ 1992).

Bij een decentrale aansturing krijgen dochterondernemingen zelf de vrijheid tot het maken van beslissingen. Hierbij hebben zij de kans om flexibel in te spelen op specifieke klantwensen vanuit de markt (Bijman, 2010). Marketing, (after) sales, logistisch en een stuk productontwikkeling kunnen decentraal ingericht zijn. Hierbij krijgen dochterondernemingen de vrijheid om te zorgen dat het product optimaal aansluit bij de klantvraag en (markt)omgeving. Men brengt hierdoor kennis en technologie richting de markt met een product wat toegevoegde waarde bezit voor de afnemer (Ambos, Andersson & Birkinshaw, 2010). Deze toegevoegde waarde kan resulteren in een concurrentievoordeel en een betere positie op de actieve markt. (Brown & Eisenhards, 1997). Rickley et al. (2001) stelt dat een decentrale organisatie sneller in kan spelen op veranderingen in de markt. Door snel te reageren op veranderingen worden decentrale organisaties al snel als innovatief bestempeld (e.g. Govindarajan, 1986).

De mate van centralisatie/ decentralisatie wordt bepaald door zowel interne als externe factoren van organisaties. Dit is afhankelijk van marktkenmerken, producten, hiërarchie, strategie, structuur van de organisatie en de functie van de dochteronderneming (Williams & van Triest, 2009). Een dochteronderneming moet voldoen aan de instructies vanuit de moedermaatschappij, maar wil tegelijkertijd ook voordelen halen uit de specifieke kennis die het lokaal heeft. Deze lokale behoeftes sluiten niet altijd aan bij de globale strategie van een organisatie. Dit vereiste afstemming tussen moedermaatschappij en dochteronderneming (Ambos, Andersson & Birkinshaw, 2010). Hierbij gaat het om de juiste balans tussen integratie en lokale betrokkenheid. Ohmae (1994) noemt dit ook wel 'global localization'. Wanneer de dochteronderneming een onafhankelijke strategie heeft, kan men met veel vrijheid inspelen op de lokale markt. Wanneer er generatieve doelstellingen vanuit de moedermaatschappij worden doorgevoerd, dan zal de dochter binnen deze kaders moeten opereren en is er minder vrijheid om in te spelen op de lokale mogelijkheden (Andersson et al., 2001; Ghosal & Bartlett, 1988). Wel zijn er op deze manier meer 'shared values' en kan men op bepaalde gebieden kennis vanuit centraal richting lokaal zenden (Almeida & Phene, 2004). Op deze manier kunnen organisaties R&D centraliseren om kosten te besparen en zich te specialiseren op bepaalde productkenmerken of technieken. Ook producties of inkopen vinden vaak centraal plaats (Kidger, 2002). De ideale balans tussen globaal en lokaal acteren is verschillend per organisatie/ markt en het is aan de organisaties om hiervan een succesvolle mix te maken (Chakravarthy & Lorange, 1989).

2.2.3 Control

Om als totale organisatie te kunnen fungeren, worden er door de moedermaatschappij vormen van 'control' doorgevoerd richting haar dochters (Ambos, Andersson & Birkinshaw, 2010). Dit zijn vaak doelstellingen of strategieën waar een dochter aan moet voldoen. Deze prestatie indicatoren kunnen in verschillende vormen worden opgesteld. Zo zijn er doelstellingen voor de ontwikkeling van nieuwe producten en services, het ontwikkelen van bepaalde technieken, het verbeteren van processen of het betreden van nieuwe markten. De meest bekende indicatoren zijn de financiële prestaties met betrekking tot de verkopen (Caruana, Morris & Vella, 1998).

'Management control' theorieën onderscheiden verschillende vormen van 'control': 'action control', 'results control' en 'social control' (Eisenhardt, 1985; Merchant & van der Stede, 2003; Ouchi, 1979). 'Action controls' beschrijven de werkzaamheden van de werknemers, processen, procedures, checklists en handleidingen voor het uitvoeren van werkzaamheden of de beslissingsbevoegdheid bij een investeringsvoorstel. 'Result control' is het monitoren van prestaties zoals de sales, ROI, maar ook de kwaliteit en tevredenheid binnen de organisatie. 'Social controls' hebben te maken met de werknemers zoals het selecteren en trainen van de juiste werknemers (personnel control) of het creëren van een bepaalde cultuur (cultural control) (Merchant & Van der Stede, 2003). Moedermaatschappijen hanteren vaak meerdere controls voor het aansturen van hun dochters. 'Social controls' worden ingezet in een transformatie proces of het creëren van gemeenschappelijke waarden tussen de organisaties. Dit versterkt de onderlinge band, waardoor samenwerking wordt

gestimuleerd (Chang & Taylor, 1999). 'Result control' wordt gebruikt om te kijken hoe de dochterondernemingen presteren en op welk vlak bijsturing noodzakelijk is.

De mate van 'control' hangt samen met een centrale of decentrale aansturing vanuit de moedermaatschappij. Bij relatief grote verschillen tussen moeder en dochter, zou een decentrale aanpak geschikt zijn om zo goed mogelijk aan de klantvraag te voldoen. Een decentrale aanpak hangt samen met 'loose control', wat betekent dat managers van de dochterondernemingen de vrijheid krijgen om zelf hun doelstellingen op te stellen en na te streven (Bijman, Hanisch & van der Sangen, 2014). Volgens Slangen & Hennart (2008) is er bij een grote mate van onzekerheid juist behoefte aan 'tight control' vanuit de moedermaatschappij om de onzekere (markt) omgeving te kunnen beheersen. Er vindt een strakke controle plaats om snel inzicht te krijgen in resultaten en zodoende snel bij te sturen wanneer het noodzakelijk is. 'Tight control' hangt in deze dan ook meer samen met een centrale aansturing vanuit de moedermaatschappij.

2.2.4 Samenwerking

Bij 'internal governance' van een organisatie is er een bepaalde mate van samenwerking. Er wordt samengewerkt om voordelen te halen ten opzichte van concurrenten of om zich te vestigen in een markt. Samenwerking kan zorgen voor meer kennis wat kan resulteren in meer toegevoegde waarde voor de afnemer. Door het bundelen van krachten en volumes kan samenwerking ook zorgen voor meer efficiëntie in bijvoorbeeld het productieproces of bij inkoop (Audretsch & Feldman, 1996; Audretsch & Stephan, 1996). Samenwerking vindt plaats in verschillende vormen. Er kan met een externe partij worden samengewerkt om een markt te betreden of informatie te winnen door middel van een 'joint venture' (Gomes, Casseres, 1996, 1997). Ook kan er een intern samenwerkingsverband plaats vinden tussen moedermaatschappij en dochters of tussen dochterondernemingen onderling (Bartlett & Ghosal, 1989; Nohria & Ghosal, 1994).

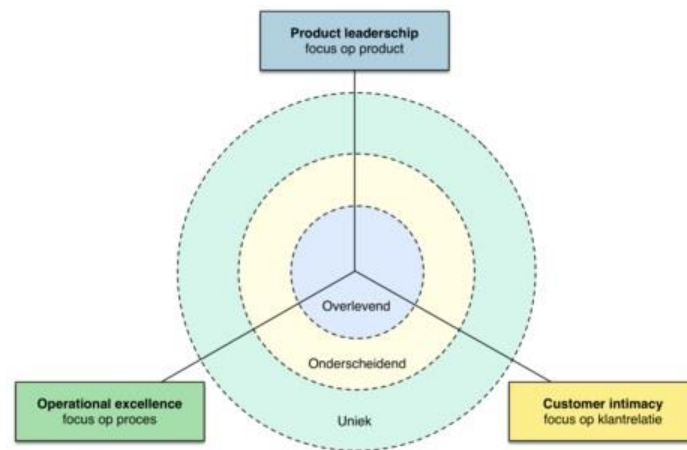
Gupta & Govindarajan (1991) noemen 'knowledge transactions' als belangrijke vorm van samenwerken. Hierbij worden ervaringen en expertise over de markt, concurrenten, producten of processen onderling uitgewisseld. Dochterondernemingen kunnen een verschillende rol hebben binnen een samenwerkingsverband met hun moedermaatschappij of andere dochter. Dit is afhankelijk van de leeftijd, oorsprong en functie van de dochter. Wanneer een dochteronderneming net nieuw gevestigd is, zal er voornamelijk kennis vanuit het hoofdkantoor richting dochter gaan. De dochter moet immers voldoen aan de richtlijnen van de moedermaatschappij. Hierbij wordt er in sommige gevallen vanuit centraal een medewerker gevestigd bij de dochter om zodoende het bedrijf te voorzien van de benodigde kennis (Birkinshaw & Hood, 1998). Bij een dochter die al tijden gevestigd is in een markt/ land is er meer sprake van een kennisuitwisseling tussen moeder en dochter. De dochter voorziet de moedermaatschappij van informatie vanuit de markt en de moedermaatschappij zendt informatie vanuit centraal die mogelijk relevant is voor de dochteronderneming (Casson et al., 1998).

Gupta & Govindarajan (1991) onderscheiden 4 soorten 'cooperation roles/ strategy's' van dochterondernemingen: 'global innovator' (high outflow, low inflow); 'integrated player' (high outflow, high inflow); 'implementor' (low outflow, high inflow); en 'local innovator' (low outflow, low inflow). Deze rol is afhankelijk van hoe de dochter opereert ten opzichte van de moedermaatschappij. Wanneer een dochter onafhankelijk opereert van de moedermaatschappij, zijn er relatief weinig 'shared values'. Kennis is gespecificeerd op de lokale (markt)omgeving waarin de dochter opereert en is niet interessant voor andere dochterbedrijven (Bartlett & Ghosal, 1994). Wanneer de organisatie een globale focus hanteert, zijn er meer mogelijkheden om als één groot netwerk te opereren. De dochters leveren kennis aan centraal, welke het bundelt en de relevante informatie weer verspreidt.

Op deze manier bouwt men aan één groot kennisnetwerk en kan men gezamenlijk voldoen aan de organisatiewijde strategie die opgesteld is (Reilly, Scott, Mangematin, 2012).

2.3 Product / market strategy

Vanuit 'internal governance' die dochterondernemingen van de moedermaatschappij opgelegd krijgen, voeren zij vaak hun eigen business. Hierin hebben zij veel of weinig vrijheid om beslissingen te nemen. Afhankelijk van de functie en opzet van een dochteronderneming, hebben dochters een eigen strategie die ervoor zorgt dat producten aansluiten bij de vraag uit de markt. De dochteronderneming moet hierbij de belangen meenemen vanuit zowel de moedermaatschappij als de afnemende partij. Uiteindelijk moet deze mix leiden tot een succesvolle formule, waarbij optimaal aan de belangen van beiden partijen wordt voldaan (Lawrence & Lorsch, 1967). De mix waarbij de organisatie en producten afgestemd worden op de markt, wordt ook wel de 'product / market strategy' genoemd. In het model van Treacy & Wiersema (1995) worden drie componenten gescheiden: 'Product leadership', 'Customer intimacy' & 'Operational excellence'. Deze drie componenten zijn van belang om competitief te zijn ten opzichte van concurrenten. Het is echter bijna onmogelijk om in alle drie de competenties uit te blinken, dus wordt er vaak een strategische keuze gemaakt waarop organisaties zich focussen. Het kiezen van de juiste strategische benadering, kan zorgen voor een concurrentievoordeel en uiteindelijk een betere marktpositie (Treacy & Wiersema, 1995).



Model 1.3 (Treacy & Wiersema, 1995)

White & Poynter (1984) geven aan dat de business strategie afhankelijk is van de functie van de dochteronderneming met betrekking tot product, markt en toegevoegde waarde. Afhankelijk van deze combinatie worden vier functies van dochters onderscheiden. De 'replica business' is een vorm waarbij een zelfde productlijn geproduceerd wordt als de moedermaatschappij. Als tweede vorm is er de 'marketing satelliet'. Hierin wordt het product centraal geproduceerd en is er sprake van lokale marketing en sales. Een derde functie die een dochteronderneming kan hebben is als producent van componenten of producten voor de globale markt, waarbij een dochter slechts een gedeelte van het eindproduct aanlevert. Als laatste is er de strategisch onafhankelijke dochteronderneming waarbij de vrijheid tot ontwikkelen, produceren en verkopen compleet bij de dochteronderneming ligt (White & Poynter, 1984).

De strategische benadering die een dochteronderneming kiest is afhankelijk van het product, markt en 'internal governance' vanuit de moedermaatschappij. Afhankelijk van een decentrale of centrale aansturing, heeft de dochteronderneming meer vrijheid tot het kiezen van zijn eigen strategie. Volgens Brickley et al. (2001) is de mate van decentralisatie hoger bij een turbulente markt met snel veranderende technologieën en innovaties. Hierbij moet men snel en flexibel in kunnen spelen op de marktvraag om optimaal in te kunnen spelen op de continu veranderende marktvraag. Op deze manier kunnen ze zich differentiëren ten opzichte van concurrenten (Brickley, Smith, Zimmerman, 2001; Horngren, Datar & Foster, 2006).

Om zich te differentiëren van concurrenten is het van belang dat producten toegevoegde waarde hebben die de concurrenten niet hebben. Om dergelijke unieke producten te ontwikkelen is het van belang dat een onderneming beschikt over de dimensies: innovatie, bereid tot het nemen van risico's en het proactief handelen binnen de markt. Dit zijn samen met vrijheid en onafhankelijkheid de voorwaarden die creativiteit en intuïtie stimuleren (Quinn, 1986; Philips, 1993). Hiernaast moet er voldoende financiële ondersteuning zijn om de kosten van ontwikkeling/ R&D te financieren. Vaak hebben grotere organisaties hierin meer mogelijkheden, omdat zij over meer financiële middelen beschikken (Cohen & Klepper, 1992). Ook moet een organisatie bereid zijn om het risico te nemen voor het ontwikkelen van innovaties. Het vraagt geld en geduld, zonder dat het succes van de ontwikkeling gegarandeerd is. Het is dus van belang dat er een omgeving gecreëerd wordt, waarin men de tijd en ruimte van stakeholders krijgt om innovaties te ontwikkelen en ze in de markt te implementeren (Wu, 2006).

Het ontwikkelen van producten ligt in lijn met de focus die een organisatie aan een product wil geven. Door zich te focussen op de productie van het product en het product zelf, kunnen er nieuwe ontwikkelingen ontstaan die voordelen opleveren op gebied van efficiëntie, kwaliteit, service. Dit kan resulteren in een betere marktpositie (McDonald, 2011). Nooteboom (1994) bekrachtigt het belang van differentiatie met het citaat "The managed economy is based on homogeneity; the entrepreneurial economy on heterogeneity", waarmee hij aan geeft dat het proactief zoeken naar ontwikkelingen en innovaties zal leiden tot heterogeniteit wat uiteindelijk zal resulteren tot concurrentievoordeel. Met unieke informatie en producten kan een organisatie op deze manier toch succesvol zijn in een complexe en turbulente markt (Brickley et al., 2001).

Vervolgens is het belangrijk dat men het product op de juiste manier in de markt zet. Hierbij zijn er veel verschillen tussen en binnen afzetmarkten. Door marksegmentatie kan een organisatie zich focussen op een bepaalde markt of bepaald deel van de markt. Het segmenteren is afhankelijk van de positie van afnemers, leveranciers en concurrenten in combinatie met de eigen organisatie. Door het segmenteren kan een organisatie mogelijk effectiever en efficiënter opereren binnen de markt waarin het opereert (Chernev, 2012). Tevens is het van belang welke positie een dochteronderneming heeft in de markt. Wordt er gehandeld vanuit een 'inside-out' perspectief waarbij de organisatie proactief de markt betreedt met eigen producten en strategieën of reageert het vooral op trends en ontwikkelingen vanuit de markt ('outside-in' perspectief) (De Wit & Meyer, 2010). Als laatste is het van belang in welke mate de dochter geïntegreerd is in de markt. Richt een dochteronderneming zich op een groot deel van de keten of juist op een heel specifiek gedeelte? In hoeverre is de afhankelijkheid ten opzichte van leveranciers & afnemers? (De Wit & Meyer, 2010). Dit zijn allemaal elementen waarop een dochteronderneming afstemt om zo succesvol mogelijk te opereren in de markt. Hiernaast moet men voldoen aan de richtlijnen die vanuit de moedermaatschappij worden gecommuniceerd. Het is van belang om hierin de juiste afstemming te vinden (Lawrence & Lorsch, 1967).

2.4 Extern

Een organisatie heeft altijd te maken met externe aspecten waarmee het rekening moet houden bij de dagelijkse bedrijfsvoering. Deze externe factoren kunnen kansen of juist bedreigingen vormen voor organisaties. Vaak stemmen organisaties hun strategie af op externe factoren om de kans op succes te optimaliseren (Williams & van Triest, 2009). De externe factoren vinden zijn oorsprong in verschillende elementen. Het zijn specifieke marktkenmerken, culturele kenmerken, economie, technologische ontwikkelingen en politieke omstandigheden die van invloed kunnen zijn op een organisatie. Niet ieder element is te beheersen door een organisatie, omdat er simpelweg geen invloed op uit te oefenen is. Door juist in te spelen op externe factoren waar men wel invloed op heeft, kan het resulteren in een voordelig effect ten opzichte van concurrenten (Birkinshaw & Hood, 1998).

Een belangrijke externe factor is de structuur van de markt waarin een organisatie actief is. De structuur van een markt bestaat uit de omstandigheden die het gedrag van een onderneming bepalen. Marktstructuren veranderen voortdurend en daarmee verandert ook de bedrijfstak. De SGR-methode (structure, conduct, performance) probeert de wederzijdse beïnvloeding van de structuur van bedrijfstakken en het gedrag van ondernemers te verklaren (Hulleman & Marijs, 2008). Een belangrijk structuurkenmerk van een markt is het aanbod. Wat is het aantal aanbieders in de markt en hoe grootschalig zijn zij? Andere structuurfactoren zijn onder meer de aard van het product (homogeen/ heterogeen), kostenstructuur van de productie (kapitaalintensief/ arbeidsintensief), toetreding barrières, (beschermde markt of juist niet?) en kenmerken van de vraag. Deze laatste factor bestaat uit de concentratie van afnemers, het exportaandeel, groei van de vraag enz. Dit zijn allemaal factoren die van invloed kunnen zijn op het succesvol opereren van een (dochter)onderneming (Dijksterhuis, Heeres, & Kleijweg, 1995).

Naast de kenmerken die gelden voor een specifieke markt, zijn er externe factoren die betrekking hebben tot het land waarin een dochteronderneming gevestigd is. Dit zijn elementen zoals cultuur en traditie. Culturele kenmerken zijn van belang voor het wel of niet succesvol opereren van een dochteronderneming. Dossi & Patelli (2008) geven aan dat hoe groter de verschillen tussen moedermaatschappij en dochteronderneming zijn, des te autonomer de dochterondernemingen opereren. Hierdoor zijn zij goed in staat om in te spelen op de lokale factoren. Echter, Williams & Triest (2009) spreken dit tegen en concluderen dat een moedermaatschappij in een dergelijk complexe situatie meer geneigd is naar een centrale aansturing en dus minder vrijheid voor de dochteronderneming. Op deze manier kan de moedermaatschappij de onzekere factoren beter beheersen. Ook de economische en politieke situatie in een land kan invloed hebben op de besluitvorming van een organisatie. Wanneer de valutakoers niet gunstig is om producten te exporteren vanuit de dochteronderneming, heeft dat invloed op het succes. Tevens kan er sprake zijn van corruptie of zorgt politieke onrust voor een minder stabiele situatie (Farley, Hoenig & Yang, 2007).

Ook vinden er technologische ontwikkelingen plaats die mogelijk invloed hebben op de informatie, communicatie en innovaties binnen een organisatie (Archibugi & Iammarino, 2002). Dit biedt kansen wanneer men inspeelt op deze ontwikkelingen en met innovatieve producten op de markt komt. Indien de organisatie niet mee kan met de ontwikkelingen bij een veranderende marktvraag, dan kan dit een serieuze bedreiging betekenen. Het mee kunnen en moeten gaan in deze ontwikkelingen is grotendeels afhankelijk van de middelen waarover een organisatie beschikt. Ook de complexiteit van de organisatie en lokale kenmerken kunnen ervoor zorgen dat men niet voldoende in kan spelen op actuele ontwikkelingen in de markt (Nohria & Ghosal, 1994).

De context waarin organisaties opereren verandert continu. Er zijn bijna altijd ontwikkelingen die direct of indirect betrekking hebben op de organisatie. Dit heeft ervoor gezorgd dat de economie veranderd is van een fysieke & industriële economie naar een economie waarin toegevoegde waarde, kennis en informatie centraal staan. De toegevoegde waarde wordt niet langer op de werkvloer gerealiseerd, maar door het brein van de mens (McDonald, 2011). Waar voorheen alles gericht was op het standaardiseren van processen en het zo efficiënt produceren, is het nu van belang dat er optimaal aan de klantvraag voldaan kan worden. Hierbij zijn duurzaamheid en sociaal verantwoord ondernemen belangrijke onderwerpen geworden (Floyd & Zubevich, 2010). Ook sturen managers hun personeel niet meer op de directe manier aan, maar stellen ze kaders waarin medewerkers zelf een creatieve invulling geven (McDonald, 2011).

De dynamiek tussen deze contextfactoren vereist een nauwkeurige afstemming tussen betrokken partijen. De moedermaatschappij wil zijn globale doelstellingen behalen en voert een strategie richting haar dochterondernemingen (Williams & van Triest, 2009). Afhankelijk van een centrale of decentrale aansturing kan een dochteronderneming haar eigen business bepalen waarin het

rekening moet houden met de eisen vanuit de moedermaatschappij en de lokale klantvraag (Ambos, Andersson & Birkinshaw, 2010). De lokale context is een combinatie van factoren met betrekking tot cultuur, economie, politiek en de specifieke marktkenmerken. In deze unieke set van condities is het zaak om onderscheid te maken ten opzichte van concurrenten om zo een sterke marktpositie te bemachtigen (Birkinshaw & Hood, 1998).

2.5 Succes

Vanuit de theorie zijn genoemde facetten in verschillende vormen getoetst in relatie met succes. Er zijn onderzoeken waarbij één aspect van 'internal governance' gerelateerd wordt aan succes, maar er zijn ook voorbeelden waarin meerdere aspecten worden betrokken. Zo legt Kidger (2002) de relatie tussen standaardisatie, centralisatie en strategische benadering in combinatie met succes. Resultaten van dit onderzoek laten zien dat organisaties met een 'global orientation' en een centrale aansturing meer succesvol zijn dan organisaties met een 'multidomestic orientation' waarbij sprake is van compleet onafhankelijke dochterondernemingen. De conclusie van dit onderzoek is dat een combinatie van 'global efficiency', 'flexible responsiveness' en 'organizational-wide learning' de sleutel tot succes geeft (Kidger, 2002). Birkinshaw & Hood (1998) ondersteunen dit met het belang van de relatie tussen moedermaatschappij en dochteronderneming(en). De strategische benadering van de moedermaatschappij moet aansluiten bij de dochteronderneming(en) om de kans op succes te optimaliseren (Birkinshaw & Hood, 1998).

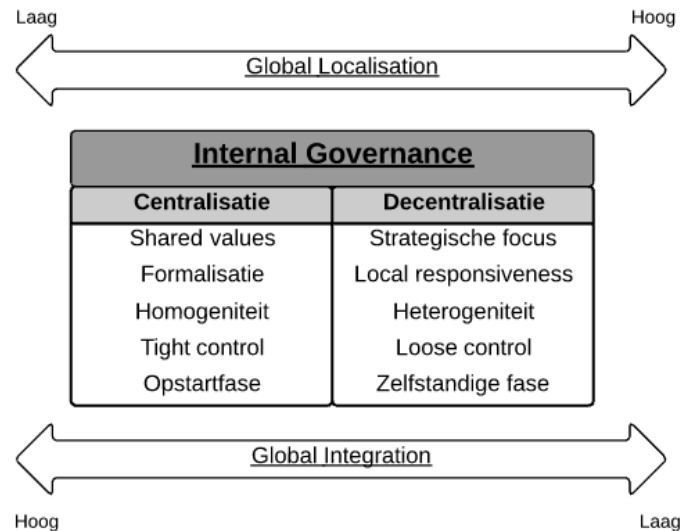
Nohria & Ghosal (1994) benadrukken in hun onderzoek het belang van 'shared values' en differentiëren van concurrenten. Hierbij is het belangrijk om 'shared values' te hebben voor een uniforme aansturing vanuit de moedermaatschappij, maar moet de dochteronderneming wel in staat zijn om tegenmoet te komen aan de lokale klantvraag. Bartlett & Ghosal (1989) vergelijken dit met een familie waarin veel verschillende persoonlijkheden zijn vertegenwoordigd. Er zijn gemeenschappelijke eigenschappen, maar iedereen heeft zijn eigen persoonlijkheid waar men rekening mee moet houden om in goede harmonie te leven. Volgens Ambos, Andersson & Birkinshaw (2010) kan een organisatie zich differentiëren door te investeren in R&D en 'Human Resources'. Hiermee is een organisatie in staat om een uniek product of unieke service te bieden, waardoor het waarde toevoegt aan de markt. De differentiatie zorgt voor een voordeel ten opzichte van de concurrentie waardoor er een betere marktpositie bewerkstelligd wordt (Ghemawat, 2008).

Het succes van een dochteronderneming is tevens afhankelijk van de rol die het heeft. De primaire doelstelling van een dochteronderneming is om te voldoen aan de verwachtingen vanuit de moedermaatschappij. Deze verwachtingen worden door de moedermaatschappij afgestemd op de fase en status waarin een dochteronderneming verkeert. In een 'start-up' fase van een dochteronderneming zijn de verwachtingen minder hoog dan wanneer een dochteronderneming al jaren in een business meedraait op onafhankelijke wijze fungeert (Ambos, Andersson & Birkinshaw, 2010). Grootte, historie en status van een dochteronderneming hebben dus invloed, maar zijn niet allesbeslissend voor het succes van een dochteronderneming (Bijman, Hanisch & van der Sangen, 2014).

Als laatste zijn ook de contextfactoren van invloed op het succes van een onderneming. De complexiteit van de context waarin een dochteronderneming fungeert, moet goed gemanaged worden door de moedermaatschappij (Nohria & Ghosal, 1994). Alleen door een nauwkeurige afstemming kan er op een goede manier ingespeeld worden op deze contextfactoren, waardoor een organisatie zich kan differentiëren. Dit geeft een concurrentievoordeel, waardoor een dochteronderneming succesvol wordt (Kidger, 2002).

2.6 Synthese

Het theoretische onderzoek laat zien dat er veel aspecten van toepassing zijn bij 'internal governance'. Een aantal van deze componenten zijn met elkaar te verbinden in een samenvattend model. Onderstaand model geeft de hoofdlijnen van 'internal governance' weer op basis van de theorie die bekend is in de wetenschap.



Model 1.4

In het model ligt de nadruk op het onderscheid tussen een centrale en decentrale organisatievorm. Wanneer er sprake is van een centrale organisatievorm, dan ligt de nadruk op het formaliseren van processen door het opstellen van procedures, regels en richtlijnen (Morrit et al., 1993). Hierdoor ontstaan 'shared values' tussen dochterondernemingen, waardoor een homogene aansturing vanuit de moedermaatschappij mogelijk is (Nohria & Ghosal, 1994). Vooral in de eerste fase van een nieuwe dochteronderneming wordt een centrale organisatievorm gehanteerd (Kidger, 2002). Door middel van deze 'tight control' is het mogelijk om een onzekere omgeving te beheersen. Er is veel inzicht en er kan snel gereageerd worden vanuit de moedermaatschappij (Slangen & Hennart, 2008).

Bij een decentrale organisatievorm krijgt een dochteronderneming veel vrijheid tot zelfstandig opereren en is er een hoge mate van 'local responsiveness' (Jones, 2001). Hierdoor zijn er verschillen tussen de verschillende dochterondernemingen, waardoor een homogene aansturing complex is. Er wordt van de dochterondernemingen verwacht dat ze zelf in staat zijn te reageren op complexiteiten of onzekerheden vanuit de markt (Bijman, Hanisch & van der Sangen, 2014). Deze organisatievorm wordt voornamelijk gekozen voor stabiele en ervaren dochterondernemingen.

De organisatievorm die gehanteerd wordt, is van invloed op de 'Global Localisation' en 'Global Integration' binnen 'internal governance'. Een hoge mate van centralisatie zorgt namelijk voor minder goede afstemming richting lokale behoeftes (Ambos, Andersson & Birkinshaw, 2010), terwijl een sterk gedecentraliseerde dochteronderneming juist flexibel in kan spelen op de lokale behoeftes. Andersom zorgen sterk gedecentraliseerde dochterondernemingen ervoor dat 'Global Integration' beperkt wordt door het lage aantal 'shared values' (Jones, 2001). Dit alles wordt beïnvloed door de externe contextfactoren die van toepassing zijn bij zowel de moedermaatschappij als de dochterondernemingen (Williams & van Triest, 2009).

Wanneer het model vertaald wordt naar succes van een dochteronderneming, kan er geconcludeerd worden dat een nauwkeurige afstemming tussen moedermaatschappij en dochterondernemingen noodzakelijk is. Hierbij is men afhankelijk van de status van de dochteronderneming en de contextfactoren die van invloed zijn. Uiteindelijk vormt een combinatie van 'global efficiency', 'flexible responsiveness' en 'organizational-wide learning' de sleutel tot het succesvol organiseren van een dochteronderneming (Kidger, 2002).

Door het uitvoeren van literatuuronderzoek, is inzichtelijk geworden wat er in de wetenschap bekend is over 'internal governance'. Het model wat hieruit gevormd is, dient als basis voor vervolg van het onderzoek. Uiteindelijk moet dit leiden tot conclusies die gebaseerd zijn op nauwgezet literatuuronderzoek en praktische resultaten.

3. Methodologie

3.1 Methode van onderzoek

In dit hoofdstuk wordt de methode van onderzoek uitgewerkt om te laten zien hoe onderzoeksbevindingen ontstaan zijn. Als eerste worden keuzes verantwoord met betrekking tot onderzoeksmethodes. Vervolgens hoe data verzameld is en hoe dit is omgezet naar bruikbare informatie voor de analyse. Als laatste worden de methodologische issues doorgenomen. Door een nauwkeurige uiteenzetting van de methodologie te beschrijven, wordt de betrouwbaarheid van het onderzoek versterkt.

Het onderzoek is gestart met een praktijkoriëntatie, waaruit het onderwerp is ontstaan. Het uitwerken van dit onderwerp in een literatuuronderzoek liet de relevantie van het onderzoek zien en zorgde voor het eerste thematische model. Ná het opstellen van het thematisch model is gestart met het onderzoek. Het onderzoek heeft plaats gevonden bij 7 agrarisch georiënteerde organisaties met de moedermaatschappij in Nederland en dochterondernemingen in het buitenland. Het zijn organisaties waarbij de productie of verkoop deels afhankelijk is van de natuur. Tevens zijn het allemaal organisaties die al lange tijd bestaan en een gerenommeerde positie hebben in de markt waarin ze opereren. Vijf organisaties zijn ontstaan als familiebedrijf en twee organisaties hebben een coöperatieve oorsprong. Alle organisaties hebben verschillende dochterondernemingen gevestigd over de hele wereld. Hierbij is er sprake van verschillende contextfactoren waar organisaties rekening mee moeten houden om succesvol te zijn. Ook de 'internal governance' wordt door iedere organisatie verschillend benaderd, waardoor ze op het eerste oog lastig te vergelijken zijn met elkaar.

Om overeenkomstige elementen te achterhalen en verbanden te leggen is flexibiliteit in het onderzoek noodzakelijk. Er is gekozen voor het uitvoeren van een kwalitatief onderzoek, zodat de cruciale aspecten voor succes van een dochteronderneming het beste aan het licht komen (Saunders et al., 2012). Op deze manier kan succes in een breder perspectief meegenomen worden in het onderzoek. Hierna volgt de keuze voor het uitvoeren van een 'multiple case study' om zo het thematisch model op meerdere casussen te toetsen. Hierdoor worden verbanden sneller zichtbaar en worden ze ook meer betrouwbaar door de hoeveelheid beschikbare data. Het betreft een exploratief onderzoek, waarbij meerdere casussen onderzocht worden. Het uitvoeren van een onderzoek over meerdere organisaties met verschillende contexten wordt door Yin (2009) betiteld als 'theoretical replication'.

Ook de 'grounded theory' wordt gebruikt als 'research strategy'. Hierbij hoort een inductieve benadering waarbij verbanden gelegd worden en nieuwe theorieën ontstaan (Saunders et al., 2012). Op deze manier kan er een theoretische verklaring gegeven worden voor een niet eerder gelegd verband. Bij een inductie wordt er geprobeerd om een conclusie te trekken uit een aantal waarnemingen. Er wordt gezocht naar regelmatigheden en verklaringen, waarbij er altijd een kans is dat het niet de juiste redenering is (Gelderman, 2013). Deze onderzoeksmethode sluit aan bij de probleemstelling, omdat er sprake is van een verondersteld verband tussen een bepaalde manier van 'internal governance' en succes. Deze verbanden zijn vooralsnog niet eerder gelegd en daardoor is de deductieve benadering niet toepasbaar. De bevindingen die eventueel voortkomen uit het inductieve onderzoek, kunnen later wellicht getoetst worden op een deductieve wijze (King, 2012).

Resultaten uit het kwalitatieve onderzoek worden middels een 'template analysis' operationeel gemaakt. 'Template analysis' combineert een inductieve en deductieve benadering bij een kwalitatief onderzoek. Hierbij wordt het template gecreëerd vanuit de inductieve benadering van 'open coding'. Met het gecreëerde template wordt vervolgens op een deductieve manier gezocht naar aanknopingspunten voor het onderzoek (King, 2012). 'Template analysis' wordt gebruikt, omdat het

een flexibele manier van onderzoeken is met minder gespecificeerde procedures en eisen. Het 'template' dat gecreëerd is, wordt vergeleken met de beschikbare data. Dit kan data van de uitwerkingen zijn, maar ook theorie vanuit de literatuur kan gebruikt worden. Resultaten uit deze analyse zorgen wellicht voor nieuwe bevindingen welke verder onderzoek behoeven. Dit kan mogelijk wat toe voegen aan het bestaande template of elementen uit het template moeten aangepast of verwijderd worden. Op deze manier wordt het template steeds concreter en worden verbanden betrouwbaarder (Simon & Cassel, 2012). Het ontwikkelde template bestaat uit hoofdpunten welke zijn onderverdeeld in subgroepen. Dit template is uiteindelijk het resultaat van het onderzoek, waarna conclusies getrokken kunnen worden (King, 2012).

Er is voor deze onderzoeksmethode gekozen om een zo breed mogelijke focus op het onderwerp te houden. Zoveel mogelijk aspecten worden meegenomen in het onderzoek zodat ieder mogelijk verband zichtbaar wordt. Bij een verklarend onderzoek is deze focus minder breed en gaat men meer gedetailleerd inzoomen op het onderwerp. Hierbij is er een kans dat invloedrijke elementen niet mee worden genomen die mogelijk wel van belang zijn in de conclusies die getrokken worden. De keuze voor een 'multiple case' onderzoek komt voort uit het feit dat één casus niet representatief zou zijn voor het trekken van valide conclusies. Iedere casus heeft namelijk te maken met specifieke contextfactoren, die mogelijk invloed hebben op het uiteindelijke succes. Door meerdere casussen mee te nemen in het onderzoek, worden deze specifieke factoren gefilterd en worden gemeenschappelijke aspecten meegenomen in het onderzoek. Op deze manier worden resultaten betrouwbaarder en zijn de resultaten in een breder vlak van toepassing.

Uiteindelijk wordt er dus gebruik gemaakt van meerdere strategieën om het onderzoek uit te voeren. In Saunders et al. (2012) wordt dit een 'multimethod qualitative study' genoemd waarbij meerdere methodes worden gecombineerd om tot gevalideerde resultaten te komen. Dit wordt ook wel methode-triangulatie genoemd wat bijdraagt aan de validiteit van het onderzoek.

3.2 Dataverzameling

3.2.1 Doelgroep

Met het ontwikkelde thematische model kan er gestart worden met de verzameling van data. Hierbij is het belangrijk om de doelgroep helder te definiëren en een gedegen onderzoeksopzet te ontwikkelen (Symon & Cassel, 2012). Er is voor gekozen om per organisatie één persoon te interviewen van de moedermaatschappij. In totaal zijn er dus 7 personen geïnterviewd. Deze personen zijn allemaal in een managementfunctie actief bij de moedermaatschappij en zijn op de hoogte van de aansturing van dochterondernemingen. Er is bewust voor gekozen om enkel vanuit de moedermaatschappij te onderzoeken om de focus op 'internal governance' vanuit centraal te houden. Het actief betrekken van de dochterondernemingen zou voor een te breed kader kunnen zorgen. Tevens heeft centraal een bredere kijk op het succes van de dochterondernemingen ten opzichte van het geheel. Deze bredere focus is belangrijk om uiteindelijk de cruciale elementen te achterhalen voor het succes van een dochteronderneming. Ook elementen van minder succesvolle ondernemingen zijn belangrijk voor het onderzoek. Er is een risico dat dochterondernemingen bepaalde belangen hebben en hierdoor geen realistische blik op de werkelijkheid hebben. De moedermaatschappij heeft dit belang minder en zal dus over een meer optische blik beschikken.

Doordat er maar slechts één persoon per organisatie geïnterviewd is, vormen de antwoorden van deze persoon direct het organisatiebeeld. De mening van deze persoon is doorslaggevend op verbanden en conclusies die getrokken worden over een organisatie. Het risico hierbij is dat deze mening niet representatief is voor alle betrokkenen vanuit de organisatie (Saunders et al., 2012). Anderzijds zijn de geïnterviewde personen verantwoordelijk voor de aansturing van dochterondernemingen vanuit de moedermaatschappij. Zij kijken vanuit het groepsbelang en hebben

dus minder directe banden met de dochterondernemingen. Hierdoor is de kans minder groot dat er sprake is van een gekleurde mening tijdens het interview.

3.2.2 Interviewopzet

Vanuit de bepaling van de doelgroep is gestart met het opstellen van een eerste interviewopzet. Hierbij is er sprake van een semigestructureerde opzet, waarbij het kader bestaat uit de uitkomsten van het literatuuronderzoek en het thematisch model. De interviewopzet is in bijlage 1 uitgewerkt en is gebaseerd op de verschillende elementen van 'internal governance' vanuit zowel de moedermaatschappij als de dochterondernemingen.

Het eerste deel van het interview is gericht op de moedermaatschappij. Hierbij wordt een algemene introductie gegeven over de oorsprong, structuur en strategie van de organisatie. Vervolgens wordt naar de elementen van 'internal governance' gevraagd. Bij de vier elementen (standardisation, (de)centralisation, control, cooperation) vanuit het literatuuronderzoek zijn de benodigde vragen opgesteld die een compleet beeld moeten geven van de 'internal governance'. In bijna het gehele interview wordt gewerkt met open vragen. Uitzondering hierop zijn de '5-point likert' schalen waarbij de respondent in moet schalen in hoeverre er sprake is van een element. Hierbij moet gedacht worden aan de mate van decentralisatie of control die van toepassing is binnen een organisatie. Hoewel dit een kwantitatieve vraagstelling is, wordt hij toch als kwalitatief behandeld. Het is enkel om te checken of de scores uit het model overeen komen met de interpretatie van de open vragen uit het interview.

Nadat de 'internal governance' van een moedermaatschappij is doorgenomen, wordt er doorgeschakeld richting de dochterondernemingen. Hierbij wordt naar het begrip 'succes' gevraagd. Wat wordt hieronder verstaan en hoe wordt het gemeten? Bij beantwoording van deze vragen wordt veel naar praktijkvoorbeelden gevraagd, waardoor er meer inzicht komt in het succes van een dochteronderneming. Minder succesvolle dochters worden vaak minder snel genoemd in een interview, waardoor hier in een later stadium nog specifiek naar gevraagd wordt. Het verklaren van het succes hangt nauw samen met de achterliggende redenen van de prestaties. Dit wordt grotendeels beantwoord met vragen over 'product-market strategy' en externe factoren. Het is belangrijk om tijdens het interview door te vragen op cruciale aspecten om de analyse te bekrachtigen met waardevolle informatie (Symon & Cassel, 2012).

Ook is het belangrijk om door te vragen op de verschillen die er zijn tussen dochterondernemingen onderling. Op deze manier wordt inzichtelijk welke elementen tot succes leiden en welke juist niet. Ieder interview eindigt met het invullen van een model waarbij de succesfactoren per dochteronderneming worden bepaald. Door literatuuronderzoek zijn vormen van succes gedefinieerd, welke worden ingeschaald middels de methode van Covin & Slevin (1988). Hierbij wordt succes gemeten door de 'performance' en 'importance' te bepalen voor de gedefinieerde succesfactoren. Uiteindelijk wordt deze data gebruikt ter ondersteuning van het kwalitatief onderzoek.

3.2.3 Afname interviews

De interviews hebben allemaal face-to-face plaatsgevonden binnen een periode van 2 maanden. Zoals vermeld is er gebruik gemaakt van 'semi-structured' interviews waarbij de literatuur en de theoretische modellen als leidraad fungeren (Saunders et al., 2012). Bij het afnemen van de interviews is rekening gehouden met de kwaliteitsissues die horen bij kwalitatief onderzoek. Zo is ieder interview opgenomen om dit vervolgens nauwkeurig uit te werken. Ook kan de informatie van de respondent beter geïnterpreteerd worden en kunnen bevindingen gecheckt worden. Dit versterkt de 'reliability' van het onderzoek (Saunders et al., 2012). Tijdens het interview werd niet de indruk gewekt dat respondenten bepaalde uitspraken bewust vermeden door de opnames. Bij iedere opname is er vooraf om goedkeuring gevraagd en de afspraak gemaakt dat de opnames binnen

vertrouwelijke kring blijven. Verder is de anonimiteit binnen het onderzoek gewaarborgd, waardoor uitspraken niet direct met naam en toenaam in de analyse worden verwerkt.

Het thematisch model en de interviewopzet zorgden ervoor dat er geen sprake was van vooringenomenheid bij de interviewer (Saunders et al., 2012). De literaire bronnen dienden hierbij als kaders bij het afnemen van de interviews. Binnen deze kaders is de vrijheid gegeven en waar nodig is doorgevraagd wanneer er over cruciale aspecten gesproken werd voor succes.

Door de interviews op basis van de opnames nauwkeurig uit te werken ontstaat er een bron van primaire data (Saunders et al., 2012). Hieruit kan de analysefase plaats vinden waarbij verbanden en bevindingen inzichtelijk worden. Qua secundaire data is er enkel gebruik gemaakt van algemene bedrijfsinformatie. Dit betreft een uitwerking van een organogram of een model waarin de strategie van een organisatie verwerkt is. Ook de resultaten van de ingevulde theoriemodellen zijn verwerkt. Zoals eerder vermeld is deze data niet geschikt voor een statische kwantitatieve analyse, maar dient het ter ondersteuning van de kwalitatieve analyse.

3.2.4 Overige data

Naast de data die is gegenereerd tijdens de interviews, zijn ook andere data bronnen geraadpleegd. Er zijn documenten en websites gebruikt om meer informatie te verzamelen over de casusorganisaties. Deze data betrof hoofdzakelijk algemene informatie over de historie van de betreffende organisatie, productinformatie en een beschrijving van de globale strategie. Deze informatie zorgde voor een eerste beeld van een casusorganisatie. Dit was bruikbaar om antwoorden uit het interview beter te begrijpen en de juiste vragen te stellen.

Er is verder geen gebruik gemaakt van andere databronnen zoals observatie. Doordat het een 'multiple case' onderzoek is, is het niet realiseerbaar om 7 casusorganisaties tot in detail te observeren. Door juist een brede focus te houden in het onderzoek, was het mogelijk om goed onderscheid te maken in belangrijke aspecten en bijzaken. Bij een observatie, was er een risico dat er dusdanig veel details aan het licht komen dat het onderzoek hiermee te breed zou worden en hiermee zijn focus zou verliezen.

3.3 Operationalisatie

De operationalisatie van de interviews is gebaseerd op een nauwkeurig samengesteld interviewschema (zie bijlage 1). Hierbij gelden het thematisch model en het literatuuronderzoek als belangrijkste input. De structuur van het interviewschema is te herleiden naar deze bronnen. De hoofdvariabelen: 'Internal Governance', 'Product-Market Strategy', 'External Factors' & succes vormen de basis, waarna dit per variabel wordt gevuld met informatie uit het literatuuronderzoek. Deze structuur is in de interviews als leidraad gebruikt. Door de semigestructureerde opzet kon hier wel van afgeweken worden. Uiteindelijk gaat het erom dat iedere hoofdvraag van het interviewschema beantwoord is. In de volgende tabel is de interviewstructuur weergegeven. Hierbij staan in de meest linkse kolom de basisvariabelen uit het thematisch model. Deze worden vanuit de literatuur gevuld met de tweede kolom: 'subvariabel'. De derde kolom laat zien welke literatuur ondersteunend is geweest aan het opstellen van de vragen in iedere categorie.

Variabel	Subvariabel	Theoretische onderbouwing
Inleiding	Organisatie	- Birkinshaw & Hood (1998); - Kidger (2002).
Internal governance	Standardisation	- Kidger (2002); - Morris et al. (1993); - Nohria & Ghosal (1994); - Williams & van Triest (2009).

	Centralisation/ decentralisation	- Ambos, Andersson & Birkinshaw (2010); - Bijman (2010); - Ohmae (1994).
	Control	- Ambos, Andersson & Birkinshaw (2010); - Bijman, Hanisch & van der Sangen (2014); Slangen & Hennart (2008).
	Coöperation	- Gupta & Govindarajan (1991); - Reilly, Scott, Mangematin (2012);
Product/ Market strategy	Product	- Brickley et al. (2001); - Treacy & Wiersema (1995); - McDonald (2011); - White & Poynter (1984); - Williams & van Triest (2009).
	Market	
	Strategy	
External aspects		- Ambos, Andersson & Birkinshaw (2010); - Birkinshaw & Hood (1998); - Dossi & Patelli (2008); - Williams & van Triest (2009).
Succes		- Ambos, Andersson & Birkinshaw (2010); - Bijman, Hanisch & van der Sangen (2014); - Kidger (2002); - Nohria & Ghosal (1994).

In het interview zijn de vragen eerst gericht op de moedermaatschappij. Hierbij wordt gestart met een algemene inleiding, waarna de verschillende vormen van ‘internal governance’ aan bod komen. De aansturing vanuit de centrale board wordt hiermee inzichtelijk. Wanneer later in het interview de focus op de dochterondernemingen gaat, komen er meer details per dochteronderneming aan bod. Er wordt gevraagd naar specifieke strategieën per dochteronderneming en ook de verschillen in de context worden gepeild. Deze specifieke informatie kan bepalend zijn voor het wel of niet succesvol zijn van de dochteronderneming. Ter afsluiting wordt per dochteronderneming een mate van succes ingeschaald. Dit dient ter ondersteuning van het kwalitatief onderzoek.

3.4 Data-analyse

Met de uitgewerkte interviews kan de fase van structureren en schikken van data starten. Hiermee wordt de vertaalslag gemaakt vanuit de praktijk richting een geschikt format voor een analyse. Het coderen van data is begonnen met het doornemen van de interviewuitwerkingen, waarbij de belangrijkste elementen gemarkeerd zijn. Dit wordt ook wel ‘initial coding’ genoemd door Strauss & Carbin (1998). Hierin worden ‘open’, ‘axial’ en ‘selective coding’ onderscheiden. Bij ‘open coding’ wordt de verzamelde data vanuit de ogen van de deelnemer gecodeerd. Alles wat geschikt lijkt voor de analyse wordt hierin meegenomen. Glaser (1978) noemt dit ook wel: ‘running the data open’. Na iedere interviewuitwerking is er een woordweb gemaakt met hierin de hoofdpunten uit het interview. De codes worden samengevat in zogenaamde ‘conceptual labels’ of hoofdpunten. Ook de eerste verbanden werden zichtbaar. Strauss & Carbin (1998) noemen dit ‘axial coding’. De hoofdlijnen die hierbij werden ontdekt, zijn onderscheiden in verschillende codes:

- Focus product / markt;
- Control;
- (De)centralisatie;
- Structuur;
- Samenwerking;

- Extern.

Vervolgens zijn gemarkeerde teksten uit de interviewuitwerkingen toegewezen aan een van deze categorieën. Dit wordt ook wel 'selective coding' genoemd. Hierdoor wordt er meer invulling gegeven aan het thematisch model dat ontstaan is (Glaser, 1978). Door middel van een kleur en een unieke code zijn de teksten toegewezen aan een categorie. Ook werd er een korte omschrijving van de code genoteerd. Zo ontstonden er verschillende subgroepen binnen een categorie/ code. Bij de code (De)centralisatie zijn voorbeelden van een centraal beleid, decentraal beleid of een vorm waarbij er een mix van beide wordt gehanteerd. Dit zijn al 3 subgroepen, waarop de analyse zich kan specificeren. Ook bij de code 'Extern' zijn diverse subgroepen gevormd zoals: politiek, economie, ecologie, technologie & cultuur. In onderstaand schema is een voorbeeld gegeven van de koppeling tussen theorie en bevindingen uit de praktijk. Hierbij staan in de linkse kolom de thema's die vanuit de theorie beschreven zijn. De 3^e kolom laat de praktijkinformatie zien wat uit de interviews komt. Deze kolommen worden gekoppeld met subcategorieën van de thema's.

Thema	Koppeling	Praktijk	Code
Organisatie	Structuur	Organisatiestructuur verschilt per regio.	H4.10
Organisatie	Dochters	Acquisitie dochters door overname van klanten die het niet meer volhouden of geen opvolging hebben.	I4.15
Organisatie	Historie	Het bedrijf is lange tijd aangestuurd als coöperatie.	T4.5
Internal governance	Decentralisatie	Er is sprake van een lokaal managementteam per business unit.	C3.2
Internal governance	Centralisatie	Er is sprake van een 'corporate identity' m.b.t. marketing, brand & image	B3.9
Internal governance	Decentraal/ centraal	Supportteam grotendeels lokaal, maar wordt ondersteund door centraal.	T3.10
Control	Sturing	Op basis van cijfers, wordt nieuwe strategie van OPCO bepaald.	B2.7
Control	Rapportage	Door gedeeld intranet worden procedures gecommuniceerd om lijn te krijgen in rapportage eisen	I2.7
Samenwerking	Samenwerken	Kennis wordt gedeeld op productniveau en tussen regio's.	H6.3
Samenwerking	Samenwerken	Heterogene groep bedrijven met heterogene producten zorgt voor weinig samenwerking.	B6.8
Prod.- Market strategy	Productfocus	Productontwikkeling zo dicht mogelijk bij klant door middel van kennis en specialisme	E1.12
Prod.- Market strategy	Diversificatie	Aanbieden van gecombineerde oplossingen binnen 'core business'.	C1.8
Prod.- Market strategy	Segmentatie	Opzetten van één duidelijke marktstrategie en je hier aan houden.	B1.8
Extern	Ecologie	Productie afhankelijk van beschikbare natuur.	W7.1
Extern	Economie	Devaluatie Braziliaanse Reaal en inflatie van 9 tot 10%	C7.8
Extern	Politiek	Wetgeving in Europa anders dan in Afrika, waardoor nadeel ten opzichte van concurrenten.	W7.23
Extern	Technologie	Klassieke plantenveredeling verdwijnt, meer data gedreven.	E7.6

Door het coderen van interviewuitwerkingen werden de eerste verbanden in het onderzoek zichtbaar. Dit betreft hoofdzakelijk informatie die veelal bekend is in de bestaande wetenschap. Het is zaak om een gedetailleerde analyse uit te voeren waarbij verbanden zichtbaar worden op een onafhankelijke werkwijze. Het gebruik van 'open coding' bij de interviewuitwerking draagt hieraan

bij. De codes en het concept die hieruit ontstonden, vormen de basis voor een diepte-analyse. Hieruit kwamen de bevindingen van het kwalitatieve onderzoek waarmee de conclusie is geschreven.

Met de gecodeerde data uit de interviews is een start gemaakt met de analyse. Vanuit ieder interview zijn de codes gelinkt aan de categorieën. Hierbij is de kern van de code omschreven en is een eerste verband gelegd die de code mogelijk omvatte. Door dit per casusorganisatie uit te werken, zijn de verbanden binnen een categorie onafhankelijk gedefinieerd. Dit helpt bij het inzichtelijk maken van verschillen en overeenkomsten tussen de organisaties onderling. Ook is in deze fase van onderzoek direct de link gelegd met de factor succes. Wanneer er sprake was van een code die tot een bepaald succes van een dochteronderneming leidde, dan is dit apart bij de code genoteerd. Ook wanneer sprake was van een code wat leidde tot weinig succes, dan is dit geregistreerd. Deze verbanden zijn later gebruikt bij het creëren van het 'template'. Hiernaast zijn ook de ingevulde (kwantitatieve) modellen uit het interview ondersteunend geweest bij het creëren van dit 'template'.

Tijdens het uitvoeren van de 'template analysis' bleek al snel dat categorieën en codes elkaar overlapt. Het inspelen van een organisatie op de bestaande markt is afhankelijk van de kenmerken van de markt (Extern), maar ook van de strategie (Product/ markt focus) en structuur van een organisatie. De mate van samenwerking en control binnen een organisatie hangt weer sterk af van de wijze waarop een organisatie wordt aangestuurd. Dit is tevens van invloed op (de)centralisatie binnen een organisatie. Uiteindelijk leidt een combinatie van factoren tot een bepaald succes. Het hanteren van de contingentiebenadering heeft ervoor gezorgd dat verschillende (theoretische) inzichten bij elkaar gebracht zijn welke worden getoetst in de praktijk. Het gebruik van de 'template' techniek sluit hier perfect op aan, omdat het als een soort mal op de organisaties gelegd kan worden. Hierdoor zijn theorie en praktijk aan elkaar gelinkt en is er de mogelijkheid tot het leggen van gevalideerde verbanden (Simon & Cassel, 2012).

Uiteindelijk heeft de analyse geleid tot onderzoeksbevindingen, welke per groep en subgroep zijn beschreven. Alle bevindingen zijn onderbouwd vanuit theoretisch of praktisch oogpunt. Het thematisch model heeft een belangrijke leidraad voor het onderzoek gevormd. Vanuit hier zijn de interviewvragen opgesteld en ook de (open) codering strookte grotendeels met dit concept. Het gevolg van deze werkwijze is dat er met de bevindingen een model gevormd is wat zowel vanuit theoretisch als praktisch oogpunt toe te passen is. Deze wisselwerking tussen theorie en praktijk brengt de toegevoegde waarde aan het onderzoek.

3.5 Methodologische issues

De methodologische issues worden uitgewerkt om toelichting te geven hoe er met bepaalde problemen is omgegaan tijdens het onderzoek. Het gaat hierbij om het versterken van de validiteit van het onderzoek. Hiermee wordt aangetoond dat het onderzoek op de juiste wijze is uitgevoerd en dat de resultaten betrouwbaar zijn. De kwaliteitscriteria die de validiteit versterken zijn: 'internal validity', 'construct validity', 'plausibility', 'external validity' en 'reliability' (Gibbert et al, 2008, OU).

Internal validity

Beslissingen met betrekking tot interne validiteit vinden plaats gedurende het gehele onderzoek. Dit begint bij het opstarten van het onderzoek en loopt door tot de analyse en het trekken van conclusies (Yin, 2009). Glaser & Strauss (1967) noemen drie vormen van interne validiteit: 'comparative method', 'comprehensive data treatment' & 'deviant-case analysis', welke achtereenvolgend worden toegelicht. De 'comparative method' is een methode voor het vormen van een 'grounded theory' (Glaser & Strauss, 1967). In het onderzoek wordt gewerkt vanuit een opzet waarbij theoretische en praktische informatie verwerkt wordt tot een template. Dit template wordt aangepast naargelang het onderzoek loopt en er nieuwe inzichten worden gevonden. De tweede vorm van interne validiteit is 'comprehensive data treatment'. Dit betekent dat zoveel mogelijk

beschikbare data verwerkt is in het onderzoek en resultaten (Silverman, 2005). Uit het kwalitatieve onderzoek dat is uitgevoerd zijn zoveel mogelijk verbanden gehaald die mogelijk van invloed zijn op bevindingen van het onderzoek. Dit betreffen verbanden die op enig manier te plaatsen zijn binnen de gestelde hoofdcodes. Data waarbij geen verband met de codes te leggen is en enkel van toepassing is bij één organisatie, is niet verwerkt in de analyse. Hier is bewust voor gekozen om zo een generaal model te maken wat niet bol staat van de uitzonderingen gespecificeerd op een bepaalde markt- of bedrijfssetting. Als laatste is er 'deviant-case analysis' waarbij onderzoekers de afwijkingen van het onderzoek analyseren. Dit is een geïntegreerd onderdeel van de 'template analysis'. Afwijkingen van het template zijn onderzocht en waar nodig toegevoegd, aangepast of verwijderd. Uiteindelijk is de interne validiteit voor een groot deel geborgen met het hanteren van de template methode. Het gevaar van de 'template analysis' is dat er in een te vroeg stadium gefocust wordt op de codes die opgesteld zijn in de analyse. Hierdoor bestaat de kans dat men geen optische blik meer heeft en dat resultaten vervolgens niet worden meegenomen in het onderzoek. Om dit te voorkomen is er regelmatig geschakeld tussen het bestaande template en de analyseresultaten. Waar nodig werden bevindingen aangepast, toegevoegd of verwijderd, waardoor het template steeds completer werd (King, 2012).

Construct validity

Bij constructvaliditeit gaat het om de vraag of de waarnemingen in het onderzoek wel op een goede manier de begrippen en variabelen afdekken. Hoe zijn aspecten waargenomen en gemeten en klopt dit wel met de werkelijke situatie? Om dit te meten is er gebruik gemaakt van meerdere data bronnen (Gelderman, 2013). Met de uitwerkingen van de interviews is een beeld gevormd van de organisatie en haar dochterondernemingen. Dit beeld is vervolgens gecheckt met de modellen die ná afloop zijn ingevuld door de respondent. Hiermee zijn succesvolle en minder succesvolle dochteronderneming onderscheiden, waarna de verbanden uit het interview gelinkt zijn met dit succes. Doordat respondenten geneigd waren om voornamelijk over de succesvolle dochterondernemingen te praten, is in het interview specifiek gevraagd naar de minder succesvolle dochters. Ook is er doorgevraagd wanneer elementen van een dochteronderneming wellicht een negatieve invloed op het succes hebben. Het specifiek meten van succes is gebaseerd op een '5-point likertscale'. Hierbij zijn de 'importance' en 'performance' van bepaalde indicatoren ingeschaald per dochteronderneming. De indicatoren zijn opgesteld op basis van theoretisch onderzoek naar vormen van succes. Deze analysemethode maakt het mogelijk om inzicht te krijgen in een subjectief begrip als 'succes' (Covin & Slevin, 1988). Andere vormen van constructvaliditeit hebben te maken met de data verzameling en data analyse. Dit is uitgebreid uitgewerkt in voorgaande paragrafen van dit hoofdstuk.

Plausibility

De plausibiliteit van de doelgroep in het onderzoek is geborgen doordat respondenten allemaal in bepaalde mate verantwoordelijk zijn voor de aansturing van dochterondernemingen. Op board-niveau handelen zij in hun functie voor het belang van de groep. Hierdoor worden ze niet beperkt door het hebben van belangen bij bepaalde dochters en zijn dus in staat om een objectief beeld te schetsen van de realiteit. Het is voor de respondenten dan ook eenvoudiger om minder succesvolle voorbeelden van dochterondernemingen te benoemen en toe te lichten. Tevens hebben de respondenten een brede focus op de organisatie. Zij zijn op de hoogte van actuele ontwikkelingen en strategieën over de gehele organisatie heen. Hierdoor zijn zij het meest geschikt om wat over de 'internal governance' te vertellen die vanuit hun moedermaatschappij richting de dochterondernemingen wordt gevoerd.

External validity

Bij de externe validiteit gaat het om de generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten. In het onderzoek komt naar voren dat de dochterondernemingen verschillende kenmerken bezitten. Dit wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door de context waarin zij opereren. Desondanks zijn er ook gemeenschappelijke eigenschappen zichtbaar. Door al deze data nauwkeurig te coderen, kon er op juiste wijze geanalyseerd worden. Vervolgens konden er op verschillende niveaus verbanden gelegd worden. Deze manier van coderen en analyseren draagt bij aan de generaliseerbaarheid van het onderzoek. Het filteren van gemeenschappelijke eigenschappen zorgt ervoor dat het model toe te passen is bij organisaties uit een ander context. Wanneer andere organisaties hun situatie vergelijken met het model, kan men zien welke aspecten van cruciaal belang zijn. Dit moet uiteindelijk tot aanknopingspunten leiden voor het succesvol organiseren van een dochteronderneming.

Reliability

De laatste kwaliteitscriteria is 'reliability' en heeft te maken met de stabiliteit van de onderzoeksresultaten. Komen andere onderzoekers tot dezelfde bevindingen en is het onderzoek objectief uitgevoerd? Kernwoorden hierbij zijn 'transparency' & 'replication' (Gibbert & Ruigrok, 2010). Het anonimiseren van de deelnemende organisaties zorgt voor minder transparantie. Wel is er inzicht in hoe onderzoeksbevindingen tot stand gekomen zijn. Verder zijn interviews volledig opgenomen, waardoor de data voor de analyse zo compleet mogelijk is. In bovenstaande paragrafen is eerder uitgewerkt hoe data is omgezet naar een geschikte analyse door middel van het coderen. 'Replication' door een andere onderzoeker moet dan ook mogelijk zijn waarbij deze tot eenzelfde resultaat komt. Het feit dat de onderzoeker zelf werkzaam is bij één van de zeven deelnemende organisaties doet hier niets aan af. Het betreft namelijk een onderzoek op holding-niveau waarbij de onderzoeker niet betrokken is. De informatie die voort is gekomen uit het onderzoek zal ook voor een andere onderzoeker beschikbaar zijn.

4. Bevindingen

4.1 Inleiding

Het thematisch model dat ontstaan is vanuit het theoretisch onderzoek, wordt getoetst in de praktijk. Hierdoor komen bevindingen naar boven die het model aanvullen of juist beperken. Uiteindelijk moet dit leiden tot de conclusies van het onderzoek, welke een antwoord moeten geven op de hoofdvraag. Dit hoofdstuk is op een zelfde manier opgezet als het theoretisch onderzoek in hoofdstuk 2. Dit betekent dat het thematisch model vanuit de probleemstelling hierin de rode draad vormt. Als eerste worden de bevindingen beschreven die te maken hebben met de 'internal governance' vanuit de moedermaatschappij in paragraaf 4.2. Vervolgens wordt de vertaalslag gemaakt richting dochterondernemingen met de 'product-market strategy' in paragraaf 4.3. In paragraaf 4.4 wordt de invloed van externe factoren besproken. Paragraaf 4.5 bestaat uit het bepalen van succes vanuit het onderzoek, waarna in paragraaf 4.6 wordt afgesloten met een synthetiserende paragraaf.

4.2 Internal governance

4.2.1 Organisatie

De organisaties uit het onderzoek worden aangestuurd door een centrale moedermaatschappij die hun internationale dochters aansturen. De wijze waarop deze dochters aangestuurd worden is per organisatie en situatie verschillend. De aansturing is afhankelijk van oorsprong, structuur en strategie van de moedermaatschappij, maar ook de lokale context heeft invloed. Voor organisaties is het een uitdaging om hierin een optimale balans te verkrijgen, zodat de kans op succes het grootst is. De manier waarop een moedermaatschappij zijn dochters aanstuurt wordt 'internal governance' genoemd. Dit bestaat uit de elementen: structuur/ organisatie, standaardisatie, centralisatie/ decentralisatie, control en samenwerking.

De oorsprong van een organisatie is van invloed op de wijze waarop het aangestuurd wordt. Een aantal organisaties in het onderzoek zijn als coöperatie ontstaan en een aantal organisaties zijn familiebedrijven. Dit geeft verschillen in de beleidsvoering. Een coöperatieve organisatie bestaat uit leden die invloed kunnen uitoefenen op beslissingen die gemaakt worden. Tevens dient er verantwoording afgelegd te worden aan een hoofdbestuur, welke is samengesteld door de leden. In het geval van een grote investering, moeten zij mandaat geven om de investering door te laten gaan (C4.8). De coöperatie is ontstaan vanuit de wil om krachten te bundelen. Veel kleine bedrijfjes gaan samenwerken om hierdoor meer macht binnen de markt te verkrijgen (C4.7). Voordeel van een coöperatie is dat leden loyaal zijn aan de organisatie, waardoor de afzet van producten stabiel blijft en de organisatie ook op lange termijn doelen kan stellen (C4.25). Een respondent van een coöperatieve organisatie geeft het belang van continuïteit aan: 'We zijn een coöperatie en hierbij draait het uiteindelijk om continuïteit voor zowel de klanten als onze leden om ons bedrijf weer aan de volgende generatie over te dragen'. Een organisatie wat zijn oorsprong vindt als familiebedrijf heeft andere kenmerken. Vaak zijn familieleden van de oorspronkelijke oprichter actief binnen het bedrijf, waardoor de directe betrokkenheid erg groot is. Kenmerkend voor een familiebedrijf is dat de focus op lange termijn ligt met oog voor continuïteit (E4.30). De focus ligt niet zo scherp op financiële resultaten zoals bij een beursgenoteerd bedrijf. Hierdoor zijn familiebedrijven vaak beter in staat om flexibeler in te spelen op de klant/ marktvraag (E4.25). Anderzijds geeft een respondent aan dat opportunisme ervoor zorgt dat er minder snel afscheid wordt genomen van minder succesvolle activiteiten binnen de organisatie: 'Bij sommige onderdelen zou het goed zijn om er afscheid van te nemen, maar er wordt altijd wel weer een draai aan gegeven om het juist niet af te stoten' (H4.24).

Dochterondernemingen worden aangestuurd door mensen vanuit de moedermaatschappij. Deze centrale leiding wordt vaak 'Board of Directors' genoemd. Zij hebben een beleid wat ze in de praktijk doorvoeren richting de dochterondernemingen. Afhankelijk van de vrijheid die dochters krijgen vanuit de moedermaatschappij, kunnen zij hier vrije invulling aan geven. Iedere organisatie werkt vanuit een centrale missie/ visie. 'Een missie definieert het bestaansrecht en identiteit van een organisatie. Door middel van een missie geef je aan wie je bent, wat je doet en wat je wilt bereiken', aldus een respondent. Een andere respondent vult hier op aan: 'Een visie is een visionaire en ambitieus beeld van wat een organisatie wil zijn'. Het is belangrijk dat de missie en visie op elkaar aansluiten om vanuit hier bijhorende strategieën te ontwikkelen. De mate van detail waarin strategieën en doelstellingen worden vastgelegd door moedermaatschappijen is verschillend per organisatie. Dit hangt af van elementen als het product, markt, context en de opzet van de organisatie.

Uit het onderzoek blijkt dat een uniforme strategie vanuit de moedermaatschappij van invloed is op het succes van dochterondernemingen. Wanneer er geen globale strategie gevoerd wordt, gaan dochterondernemingen eigen strategieën uitvoeren en ontstaan er dochters met verschillende identiteiten (W4.7). Dit resulteert in verschillende belangen bij dochters. Ook de markt wordt op diverse manieren benaderd. Dit zorgt voor discrepantie binnen de organisatie, omdat dochterondernemingen elkaar aan het beconcurreren zijn (W4.6). Dit wordt bekrachtigd door de uitspraak: 'Vanuit de moedermaatschappij werd er gewed op meerdere paarden, waardoor de visie en strategie erg onzuiver waren. Hierdoor ontstonden er continu conflicten'. De moedermaatschappij verliest hierdoor grip, waardoor aansturing lastig is. Ook de plannen vanuit de moedermaatschappij sluiten niet meer aan op de lokale organisaties (W4.15).

Om dergelijke situaties tegen te gaan, maakt het merendeel van de organisaties gebruik van een matrixstructuur. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen de verschillende regio's/ dochters en specifieke vakgebieden. Organisaties willen hiermee de combinatie maken van globaal acteren en lokaal zaken doen. Bij de dochterondernemingen is het lokaal management verantwoordelijk voor de besluitvorming. Centraal worden managers aangesteld die de verantwoordelijkheid hebben over een bepaald product of vakgebied (T4.3). Deze combinatie moet ervoor zorgen dat specialistische producten ontwikkeld worden welke afgestemd zijn op de lokale klant/ marktvraag van de dochteronderneming. Hierdoor is er afstemming tussen centraal en decentraal, maar is het geheel ook beter aan te sturen doordat verantwoordelijkheden duidelijk gedelegeerd zijn (I4.10). Organisaties stellen hun doelstellingen en strategieën op per horizontaal of verticaal element, zodat de strategieën zo goed mogelijk aansluiten op de dochteronderneming. Ondertussen blijft ook de uniformiteit tussen de dochterondernemingen geborgen (E4.7).

Organisaties vestigen dochterondernemingen in het buitenland om verschillende redenen. De belangrijkste redenen zijn om het verkoopnetwerk uit te breiden, lokaal te produceren, risico's te spreiden of binnen te dringen in een aantrekkelijke markt (E4.4). Het opstarten van een buitenlandse vestiging kan op verschillende manieren. Door middel van een joint venture kan een markt samen met een (lokale) partner betreden worden. Op deze manier wordt kennis over de markt gewonnen en kunnen markt barrières ontweken worden. Organisaties krijgen op deze manier toegang tot een markt die voorheen wellicht ontoegankelijk was (B4.14). Aan de andere kant noemt men het risico op kopiëren van producten/ technieken. De (lokale) partner heeft gedurende de jaren informatie gewonnen over het (specialistische) product en besluit op eigen voet verder te gaan. Een respondent geeft aan: 'Het gevaar van landen als China is dat wanneer er een joint venture aangegaan wordt met een lokale onderneming, ze na een aantal jaren zeggen dat ze op eigen voet verder gaan. Inmiddels hebben ze je technologie gekopieerd waardoor ze minimale ontwikkelingskosten hebben. Je creëert hiermee je eigen concurrent' (I7.16).

Ook door het overnemen van een ander bedrijf kan een dochteronderneming gevestigd worden. Dit zijn bestaande organisaties die mogelijk als klant, leverancier of concurrent gelinkt zijn aan de organisatie. Door overnames kan een organisatie zich verticaal of horizontaal integreren in de markt en op deze manier een betere marktpositie creëren. Het voordeel van een dergelijke overname is dat er lokaal al kennis aanwezig is, waardoor niet alles vanaf begin af aan opgezet hoeft te worden (I3.17). Nadeel van deze vorm is dat iedere organisatie vanuit oorsprong zijn eigen werkwijze gewend is. Hierdoor is het voeren van een 'corporate governance' lastig (I4.9). Door overal een zelfde strategie te gebruiken bij het opzetten van een dochteronderneming, is de uniformiteit geborgen en werken de dochters allemaal op een zelfde manier (E4.7).

Een organisatie kan er ook voor kiezen om zich onafhankelijk te vestigen op een nieuwe markt. Het betreft een markt met veel potentie, strategisch belang of door het exporteren van goederen is de markt aantrekkelijk gebleken. Door het vestigen van een dochteronderneming kan de organisatie een marktpositie verwerven of zijn bestaande positie uitbreiden. Het voordeel van een compleet nieuwe organisatie is dat de moedermaatschappij zijn 'corporate governance' vanaf het begin kan doorvoeren richting dochteronderneming. Er is vaak sprake van een sterke aansturing en controle bij de opstart van een dochteronderneming. Iedere dochter wordt op een zelfde manier ingericht, waardoor er veel 'shared values' ontstaan (H4.9). Om een succesvolle formule te creëren is het van belang dat men zich verdiept in de lokale behoeftes. Zo kan de organisatie zijn centrale aansturing en de lokale behoeftes beter op elkaar aan laten sluiten (C3.13).

4.2.2 Centralisatie/ Decentralisatie

Om een dochteronderneming succesvol te maken, is het van belang dat er een goede balans is tussen centralisatie en decentralisatie. Hierbij gaat het om de centrale of decentrale aansturing vanuit de moedermaatschappij en de invloed die dat heeft op de dochteronderneming. Bij een centrale aansturing heeft de dochteronderneming weinig vrijheid en moet het voldoen aan de richtlijnen van de moedermaatschappij. Bij een decentrale aansturing is er meer vrijheid voor dochterondernemingen en kan het meer rekening houden met de kenmerken die lokaal van kracht zijn. Hierbij kan een 'local flavour' worden toegepast geeft een respondent aan. Of een organisatie zijn dochters centraal of decentraal aanstuurt, is afhankelijk van de context waarin zowel de moedermaatschappij als de dochteronderneming verkeert (B3.3).

Iedere organisatie uit het onderzoek voert vanuit centraal globale richtlijnen door naar zijn dochters. Deze richtlijnen zijn verschillend van rapportage-eisen naar productportfolio en klantenservice. Dit alles om op bepaalde vlakken een uniforme werkwijze tussen de onderlinge dochters te creëren. Organisaties hanteren een 'corporate identity' om als één sterke brand in de markt bekend te staan (B3.9). Uit het onderzoek blijkt dat iedere organisatie gebruik maakt van een globale productlijn. Hierbij biedt iedere dochter hetzelfde product aan tegen uniforme condities. De 'mainstream producten' worden vervolgens aangevuld met producten die aansluiten op de lokale markt (T3.8). Door een uniforme marktbenadering te hanteren, wordt interne concurrentie voorkomen. Wanneer dochters niet samenwerken en onafhankelijk de markt betreden is de strategie niet uniform en ontstaan er conflicten. Een respondent het volgende voorbeeld van een dergelijk conflict: 'Het kon voorkomen dat een klant verschillende offertes ontving vanuit verschillende dochterondernemingen. Één offerte kwam vanuit de producerende dochter en de andere offerte vanuit de verkoopmaatschappij die verantwoordelijk was in het betreffende afzetgebied. Dit zorgde natuurlijk voor enorme conflicten en had een nadelig effect voor de overkoepelende moedermaatschappij' (W3.13). Om dit soort conflicten te voorkomen is het van belang dat er een bepaalde mate van uniformiteit is binnen de organisatie. Ook worden dochterbedrijven vaak verdeeld over regio's. Hierbij kunnen ze zich focussen op een bepaalde markt en wordt interne concurrentie voorkomen.

Het centraliseren van een organisatie zorgt voor een hogere standaardisatie. Dit betekent dat er minder verschillen zijn tussen onderlinge dochterondernemingen. Bij de organisaties uit het

onderzoek worden kaders centraal opgesteld, waarna de dochterondernemingen hier lokaal invulling aan geven (T3.6). Doordat er overeenkomstige elementen tussen de dochterondernemingen zijn, is het eenvoudiger om onderling kennis uit te wisselen en samen te werken (E3.7). 1Hoe meer de dochterondernemingen geïntegreerd zijn in de moedermaatschappij, des te beter is een centrale aansturing toe te passen vanuit de moedermaatschappij (I3.11). Er kan hierbij met veel uniforme procedures en processen gewerkt worden, waardoor dochters effectief en efficiënt kunnen opereren. Ook de 'global strategy' die is opgesteld vanuit de moedermaatschappij zal minder op de dochters gespecificeerd hoeven te worden om hem te laten aansluiten (C3.18).

Wanneer gekeken wordt naar de elementen binnen een organisatie die centraal aangestuurd werden, zijn dit in eerste instantie IT, HR en de financiële afdeling. Dit zijn staffuncties waarbij weinig verschillen zijn tussen de onderlinge dochterbedrijven. Op dit gebied worden er strakke richtlijnen vanuit de moedermaatschappij richting dochters gecommuniceerd. Ook op juridisch en fiscaal gebied is er vaak sprake van een centrale aansturing (I3.6). Verder blijkt uit het onderzoek dat de ontwikkeling van nieuwe producten en innovaties centraal plaats vindt. De kennis is gecentraliseerd, waarbij de dochterondernemingen bestaande kennis aanvullen met informatie vanuit de specifieke markt waarin ze opereren (E3.20). Ook vanuit financieel oogpunt wordt de R&D afdeling gecentraliseerd. Het ontwikkelen van nieuwe producten kost veel geld en tijd, waarbij er het risico is dat er niets bruikbaar ontwikkeld wordt (T1.22). Hiernaast wordt ook het productie- en inkoopproces centraal aangestuurd. Aan hand van de behoeftes wordt bepaald wat de meest efficiënte en effectieve manier is om de vraag te produceren. Het productieproces zelf vindt vervolgens decentraal plaats bij een van de dochterondernemingen (H3.1). In één organisatie was er sprake van een gecentraliseerd inkoopproces, omdat op deze manier het meest efficiënt ingekocht wordt met de kennis die het bezit over de globale markt. Ook wil men hier de kwaliteit van de producten waarborgen door allemaal met dezelfde grondstoffen te werken (H3.3). De betreffende respondent licht toe: 'Als je met inkoop de vrijheid geeft, kunnen de dochterondernemingen lokaal gaan klooiën met de productformules. Hierdoor realiseren ze hogere marges, maar daalt de kwaliteit van het eindproduct'.

Het deel van een organisatie wat op een decentrale manier wordt aangestuurd heeft vaak te maken met specifieke kenmerken die gelden in de context waarin de dochteronderneming opereert. Dochters krijgen vrijheid om zelf invulling te geven aan de business om zo goed mogelijk te voldoen aan de klantvraag (H3.5). 'Onze dochterondernemingen zijn zelf verantwoordelijk welk beleid ze binnen de gestelde kaders doorvoeren, maar zijn tegelijkertijd ook verantwoordelijk voor de resultaten die behaald worden' geeft een respondent aan (B3.17). Uit analyse van het onderzoek blijkt dat iedere organisatie de sales decentraal inrichten. Het is van belang dat men hierbij optimaal kan inspelen op de elementen vanuit de context. De marketing, productportfolio en het prijsbeleid is niet altijd gedecentraliseerd. Hier worden door de moedermaatschappij vaak kaders geschept, waarmee de dochteronderneming moet werken richting de lokale business (I3.16). Ook de customer service die verleend wordt, is vaak een samenwerking van centraal en decentraal. 'Decentraal is verantwoordelijk voor het klantencontact en service, maar wordt hier bijgestaan met kennis vanuit de moedermaatschappij', aldus een respondent (T3.3). Ook distributie/ logistiek is een onderdeel wat afwisselend centraal of decentraal aangestuurd wordt. In sommige gevallen wordt dit lokaal geregeld door de dochteronderneming, maar in het onderzoek zijn ook gevallen waarin het centraal gecoördineerd wordt (I3.4).

De belangrijkste reden van organisaties om elementen decentraal in te richten is om flexibel te zijn ten opzichte van de klant. Een ander voordeel van decentralisatie ligt bij de productiekant. Het onderzoek omvat agrarische organisaties wat betekend dat men afhankelijk is van levend organisme. Wanneer onder dit organisme plots een epidemie uitbreekt, kan dit grote gevolgen hebben voor de productie en resultaten van een organisatie. Door producties over verschillende dochters en regio's te verspreiden, heeft een eventuele uitbraak van een epidemie minder grote gevolgen voor de

gehele organisatie (I3.21). Het is noodzakelijk om een goede afstemming tussen centraal en decentraal te realiseren. Hierbij is het van belang dat er duidelijke kaders gesteld worden, waarin dochterondernemingen vrijheid krijgen. Wanneer deze kaders niet duidelijk genoeg gesteld worden, is er een kans dat de dochteronderneming teveel zijn eigen business gaat voeren en hiermee het raakvlak verliest ten opzichte van de moedermaatschappij. In de interviews wordt dit als 'scheefgroei' betiteld (B3.14).

Wanneer een dochter nieuw wordt opgezet, is er in beginsel altijd sprake van een sterk centrale aansturing vanuit de moedermaatschappij (B3.2). Ook in een omgeving met relatief laag opgeleid personeel, zal er minder vrijheid gegeven worden dan bij een dochter met zelfstandige en hoog opgeleide managers (W3.3). Het is zaak om continu de juiste balans te vinden onder de steeds veranderende omstandigheden. Tevens is het van belang dat deze kaders gemonitord worden om te zorgen dat dochters binnen de kaders blijven (B3.14). Er is altijd sprake van een bepaalde spanning tussen centraal en decentraal. De dochteronderneming wil zoveel mogelijk vrijheid om hierin optimaal aan de klantvraag te kunnen voldoen, terwijl voor de moedermaatschappij andere belangen gelden (T3.21). De juiste balans van centralisatie/ decentralisatie is afhankelijk van het product, structuur/ oorsprong organisatie, status dochter en omgevingsfactoren als personeel en cultuur.

4.2.3 Control

Om dochterondernemingen aan te sturen, hanteren moedermaatschappijen verschillende vormen van control. Dit betreft het opstellen, monitoren en bijsturen van strategieën en doelstellingen per dochteronderneming. Organisaties stellen doelstellingen op die voortkomen uit een bepaald beleid. Dit beleid wordt centraal opgesteld en heeft betrekking op de visie & missie van de organisatie (E2.1). Op basis van deze visie & missie wordt er een globaal jarenplan opgesteld waar een organisatie naar toe wil en hoe dit te bereiken. Hieruit worden doelstellingen voor dochterondernemingen opgesteld. Dit is een raamwerk van doelen die de moedermaatschappij wil bereiken, waarna de dochteronderneming de vrijheid krijgt om hier invulling aan te geven. Deze afstemming zorgt ervoor dat de globaal opgestelde doelen zich vertalen in specifieke doelstellingen die realistisch en haalbaar zijn voor de dochteronderneming. Alvorens de doelstellingen definitief vastgesteld worden, vindt er eerst een 'final check' plaats door de moedermaatschappij (B2.2).

Bij de organisaties uit het onderzoek zijn doelstellingen hoofdzakelijk gebaseerd op 'finance' en 'sales'. Hierbij worden doelen op maandniveau opgesteld en gecontroleerd. De cijfers worden vergeleken met de vooraf opgestelde budgetten om het succes van een dochteronderneming te bepalen (B2.6). Hiernaast worden per kwartaal doelstellingen opgesteld op een ander gebied dan 'finance' of 'sales'. Dit zijn factoren met betrekking tot inkoop, personeel, voorraad & logistiek, welke op langere termijn belangrijk zijn voor het behalen van opgestelde doelstellingen (C2.6). 'Wanneer resultaten afwijken van de vooraf opgestelde budgetten, kan er snel en proactief gehandeld worden om dit resultaat bij te sturen', aldus een respondent (C2.3).

Het rapporteren van cijfers vanuit dochterondernemingen is van belang voor de monitoring vanuit de moedermaatschappij. Wanneer er niet op uniforme wijze gerapporteerd wordt, is vergelijking van dochters lastig. Hiernaast moet de moedermaatschappij de resultaten eenvoudig kunnen consolideren tot één resultaatrekening van de gehele organisatie (E2.3). Het is dus van belang dat er vanuit de moedermaatschappij een duidelijke lijn wordt gesteld waaraan dochters moeten voldoen. Hiervoor worden vaak procedures en handleidingen opgesteld. Ook het gebruik van een zelfde softwarepakket kan bijdragen aan de uniformiteit tussen dochters. Het registreren en administreren van verschillende bedrijfsprocessen is op deze manier geborgen binnen een gekaderd systeem (W2.2). Een respondent vanuit het onderzoek bekrachtigt het belang van uniformeren: 'Door zoveel mogelijk elementen te uniformeren is het eenvoudiger om dochterondernemingen te vergelijken en te zien waar aansturing noodzakelijk is' (I2.5).

Het is voor organisaties van belang dat nieuwe dochterondernemingen zich ook snel conformeren naar de centrale richtlijnen. Hierbij krijgt het vaak extra ondersteuning vanuit de moedermaatschappij tijdens de opstartfase van de nieuwe vestiging (I2.10). Ook doelstellingen worden afgestemd op de fase waarin een nieuwe dochteronderneming zich bevindt. Steeds worden de eisen wat aangescherpt waardoor de dochter steeds dichterbij de uiteindelijke doelstelling komt. Op deze manier wordt de nieuwe dochter langzaam geïntegreerd in de organisatie (I2.3).

4.2.4 Samenwerking

Binnen een organisatie is er bepaalde mate van samenwerking. Dit kan zijn tussen moedermaatschappij en dochteronderneming of tussen de dochters onderling. Het doel van samenwerken is om als gehele organisatie betere resultaten te bewerkstelligen. Het belangrijkste element waarop samengewerkt wordt is het delen van kennis (H6.2). Kennis over het product, markt, productieproces, marketing, sales en R&D. In het geval van een matrixorganisatie zijn er verschillende raakvlakken waarop informatie uitgewisseld kan worden. Er is uitwisseling mogelijk op de scheidslijnen van zowel de horizontale als verticale lijnen die door de organisatie heen lopen (E6.1).

Samenwerking kan verschillende voordelen opleveren. Door het delen van kennis, kunnen producten verbeterd of ontwikkeld worden. Hierdoor voegt men toegevoegde waarde toe aan het product (C6.3). Het bundelen van kennis kan ook voor meer informatie over de markt en klanten zorgen. Door het bundelen van data kunnen trends snel ontdekt worden, waardoor er proactief gehandeld kan worden (T2.2). Ook zorgt samenwerking ervoor dat dochters minder afhankelijk zijn van de risico's die het lokaal loopt. Wanneer er om bepaalde redenen niet geleverd kan worden vanuit een dochteronderneming, zou een andere dochter dit op moeten kunnen vangen. Dit kan alleen wanneer dochters goed op elkaar afgestemd zijn en dus in staat zijn een zelfde soort levering te verzorgen (I6.44).

Wanneer niet samengewerkt wordt tussen de dochterondernemingen kan er een cultuur ontstaan waarin dochters onafhankelijk van elkaar opereren. Iedereen opereert volgens zijn eigen belangen zonder te kijken naar het belang van de overkoepelende organisatie. Dit resulteert in onderlinge verschillen en uiteindelijk in interne concurrentie (W6.3). Wanneer een dochter kampt met een overschot, maar een zelfde product is goedkoper op de markt dan zal het onafhankelijke zusterbedrijf voor het laatste kiezen. Het overschot blijft dus in de organisatie, terwijl het voor de overkoepelende moedermaatschappij beter is om zo weinig mogelijk overschotten te hebben. Vanuit het onderzoek wordt een middel aangedragen ter stimulering van het groepsgevoel: 'Openheid van cijfers zorgt voor onderlinge betrokkenheid en dus een groter groepsgevoel (B6.5). Hiernaast worden bonussen afhankelijk gesteld van het groepsresultaat' (B 6.6).

De intensiteit van een samenwerking is afhankelijk van de producten, levensfase en regio waarin dochters zich bevinden. Tussen dochters uit verschillende regio's zijn er vaak nauwelijks overeenkomsten en is er ook weinig samenwerking. Een respondent bekrachtigt dit: 'Bij een heterogene groep bedrijven het heterogene producten is het lastig om een kruisverband te vinden en dus samen te werken' (B6.8). Een andere respondent geeft hierop aan dat er toch altijd raakvlakken te vinden zijn waarbij dochters van elkaar kunnen leren. 'Het is een taak van de moedermaatschappij om dit te stimuleren en de benodigde voorwaarden te creëren. Dit versterkt de onderlinge banden en uniformiteit binnen de gehele organisatie (H6.4)'.

4.3 Product / market strategy

Dochterondernemingen kunnen verschillende functies hebben voor een moedermaatschappij. Ze kunnen gevestigd zijn voor productie, research, distributie, voorraad en sales. Sommige dochters omvatten één van deze functies en sommige bezitten meerdere functies. Ook kan het zijn dat een dochter eerst gevestigd wordt met een verkoopfunctie en dat dit daarna uitgebreid wordt met meerdere functies (H4.12). Een respondent geeft aan: 'Afhankelijk van de functie en status van een dochter, krijgt het leiding vanuit de centrale organisatie. Hierbij krijgt het veel of weinig vrijheid om hun eigen business te voeren'. De strategieën en doelstellingen die worden opgesteld, moeten aansluiten bij zowel de moedermaatschappij als bij de lokale klantvraag (T3.21).

Een dochteronderneming wil dat zijn producten zo goed mogelijk aansluiten op de lokale markt/klant behoefte. Door specifiek in te spelen op deze behoeftes, kan het product aantrekkelijk worden voor de klant (E1.10). De strategie die dochterondernemingen succesvol maken bestaat uit de kernelementen: productfocus, marktfocus en segmentatie. Dit betreft het creëren van toegevoegde waarde aan producten en het op de juiste manier positioneren in de markt. Het opstellen van een duidelijke strategie speelt hierin een essentiële rol (B1.16). Deze elementen worden verder uitgewerkt om het succes te kunnen verklaren.

Bij de opstart van een dochter wordt vaak gebruik gemaakt van diverse productenlijnen. Hierbij kijkt de organisatie op welk gebied er aansluiting wordt gevonden in de markt. Er wordt gediversifieerd door het aanbieden van verschillende productlijnen met verschillende kenmerken en kwaliteiten. Op deze manier hoopt een organisatie een merknaam op te bouwen en een marktpositie te verwerven (H1.7). Ook probeert men in te spelen op tekortkomingen in de huidige markt. Dus juist datgene aanbieden wat concurrenten niet aan kunnen bieden. Hiermee biedt het toegevoegde waarde voor de klant, waardoor een concurrentievoordeel ontstaat (E1.12). Wanneer de organisatie zich in de markt heeft gevestigd, wil het zijn positie verder uitbreiden. Dit doet men door met gerichte R&D ontwikkelingen in te spelen op lokale behoeftes (E1.9). Door een groot aandeel van de winst te herinvesteren in R&D, komen er nieuwe innovaties op de markt die van toegevoegde waarde zijn voor de klant. De concurrentie beschikt (nog) niet over deze innovaties, waardoor er een sterke positie ontstaat (C1.14). 'Op deze manier proberen we power in de markt te krijgen' aldus een respondent. 'Door hierbij de juiste marketing toe te passen, kan men een sterke brand opzetten' (I1.14). Op deze manier groeit zowel de naamsbekendheid van het merk als de organisatie, dat resulteert in een hogere sales. Dit is noodzakelijk om de kosten voor R&D te kunnen financieren (C1.9). Wanneer een organisatie zich heeft opgewerkt tot een belangrijke speler in de markt, kiest het ervoor om het productaanbod in te perken. Op deze manier wil het zich focussen op de 'high-edit' producten uit de 'core business' (H1.5). Hierdoor richt men zich meer op een specialisme en worden producten met weinig toegevoegde waarde afgestoten. De organisatie heeft een dusdanige positie dat klanten de producten blijven kopen (B1.5).

Een sterk product ontwikkelen is belangrijk, maar om dit product vervolgens goed in de markt te zetten is minstens zo belangrijk. Als eerste is het van belang om kennis te hebben van de lokale marktkenmerken. Hoe is de markt en welke spelers zijn er actief? Welke externe kenmerken zijn van invloed? Denk hierbij aan de lokale politiek, economie en technische ontwikkelingen. Ook is het van belang om te weten wat de klantverwachting inhoudt. Tegen welke kwaliteit en prijs verwacht de klant zijn producten geleverd? Dit zijn allemaal factoren, waar organisaties zijn 'product/ market strategy' in meer of mindere mate op aanpassen (1.15). Om zo goed mogelijk op de hoogte te zijn van deze elementen, worden dochterondernemingen vaak verdeeld over regio's. De dochterneming(en) focussen zich op een regio en krijgen steeds meer kennis van de lokale markt. Hierdoor is de organisatie in staat om de vraag vanuit de klant te vertalen naar een strategie die hierop aansluit. Ook is deze kennis van belang voor het ontwikkelen van de juiste producten en marketing die aansluiten op de markt (B1.14). Tenslotte kan er een samenwerking worden

aangegaan met een externe partij om meer kennis van de lokale markt te verkrijgen. Dit gebeurt in de vorm van een 'joint venture' waarbij de partner de lokale kennis heeft. Op deze manier wordt de markt betreden en wordt kennis over de lokale markt verworven (T1.16).

Het is belangrijk om een duidelijke strategie te definiëren waarmee de markt betreden wordt. Hierbij moet het helder zijn op welke doelgroep er gericht wordt en welke producten worden aangeboden. Ook de prijs en kwaliteit van producten moeten op de markt aansluiten. Om dit te bewerkstelligen is segmentatie van groot belang. Segmenteren betekent dat de focus op een bepaalde markt of deel van de markt ligt (B1.7). Organisaties doen dit in eerste instantie door het benoemen van verschillende 'markets': 'key / home markets', 'developing markets' & 'merchant markets' (H1.14). Een 'key market' betreft een markt met hoge toegevoegde waarde voor de organisatie. Er wordt veel tijd en geld besteed in deze markten. 'Developing markets' zijn markten in ontwikkeling en in potentie wellicht aantrekkelijk voor investeringen. 'Merchant markets' zijn handelsmarkten waarbij weinig toegevoegde waarde aan het product wordt gevoegd en de nadruk op het volume ligt (W1.10). Het is belangrijk om deze markten met de juiste productgroepen en strategie te betreden. Een 'key market' vraagt om specifieke producten met een hoge toegevoegde waarde. Klanten betalen een hoge prijs en eisen kwaliteit van het product. In de 'merchant markets' is kwaliteit van minder groot belang. Dit is de groothandel waarbij de prijzen relatief laag liggen en de nadruk vooral op de bulk ligt. Het is zaak dit goed te scheiden, zodat er geen conflicten ontstaan binnen de markt (H1.6). Ook de doelgroep waaraan de producten verkocht worden speelt een rol bij segmentatie. Wordt er verkocht aan een eindgebruiker of aan een groothandel/ handelaar? Wanneer hier geen duidelijke strategie in is, kan er een situatie ontstaan waarbij zowel de eindgebruiker als groothandel beleverd wordt. Dit wordt bekrachtigd met een citaat uit het onderzoek: 'Vandaag verkochte ze rechtstreeks aan de eindgebruiker en morgen probeerde ze een deal te maken met een grote distributeur'. Dergelijke situaties leiden tot conflicten, omdat dezelfde kwaliteit producten geleverd worden aan zowel de groothandel als aan de eindgebruiker terwijl de prijs verschilt (W1.16). Het is dus zaak om een duidelijke scheiding te maken in prijs, kwaliteit en productlijn op basis van doelgroep, regio en markt waar een organisatie zijn producten aan wil leveren.

4.4 Extern

Bij het vestigen van een dochteronderneming zijn er altijd externe factoren die van invloed zijn op de organisatie. Dit zijn elementen die lokaal van toepassing zijn en waar een organisatie nauwelijks invloed op kan uitoefenen. Het is aan de organisatie om met deze elementen rekening te houden en hier op de juiste manier op in te spelen. Dit bepaald voor een groot deel het succes van de dochteronderneming. Belangrijke factoren die een rol spelen zijn: kenmerken van de lokale markt, economie, ecologie, technologie, cultuur & politiek.

Iedere markt wordt gekenmerkt door bepaalde omstandigheden waarmee een organisatie rekening mee moet houden bij de bedrijfsvoering. Deze omstandigheden zijn ontstaan door een verzameling van kenmerken vanuit het product, land, aanbieders & afnemers. De omstandigheden veranderen continu, waardoor de aantrekkelijkheid van de markt toe- of afneemt. Een markt kan lange tijd gedomineerd worden door slechts enkele spelers doordat de concurrentie beperkt is en er sprake is van een beschermende markt (B7.7). Wanneer deze protectie wegvalt en het voor nieuwe toetreders eenvoudiger is om de markt te betreden, kan dit zorgen voor extra concurrentie wat de verhoudingen in de markt volledig om zijn kop zet. Ook kenmerken van het product spelen hierbij een rol. 'Wanneer een product veel toegevoegde waarde heeft en weinig substituten kent, dan is de concurrentie minder groot dan bij een homogeen bulkgoed', aldus een respondent (W7.13). Verder is het belangrijk hoe groot een markt is en wat het potentieel is. Een markt kan een enorm potentieel omvatten of juist aan het krimpen zijn. Hier moet een organisatie dusdanig op inspelen dat het toch een goede positie in de markt kan bewerkstelligen (I7.17). Verder is het van belang wat de eisen zijn van afnemers/ klanten. Welke kwaliteit wordt geëist en hoe is de prijssetting? Een organisatie moet

hier het juiste aanbod aan producten en prijzen tegenover stellen om aantrekkelijk te zijn voor de markt (I7.22).

Ook economische factoren spelen een belangrijke rol voor het succes van een dochteronderneming. Een land in economische crisis brengt veel risico's met zich mee. Het zorgt voor onrust en de kans op betalingsproblemen bij klanten neemt toe (I7.9). Ook de afzet van producten is onzeker, waardoor het behalen van doelstellingen lastig wordt. Waar het voor het resultaat van dochters een negatief effect heeft, kan het voor de gehele organisatie mogelijk voordelen opleveren wordt aangegeven in het onderzoek. Een respondent citeert: 'Bij een economische crisis is er vaak sprake van een devaluerende lokale valuta. Dit betekent dat het relatief gunstig is om goederen te exporteren vanuit het land in economische recessie (C7.8). De economische omstandigheden spelen een grote rol voor het succes van een dochter. Een land als Brazilië heeft een groot potentieel, maar door de economische problemen zijn dochters voorsnog beperkt succesvol' (C7.7).

De organisaties in de onderzoek scope zijn allemaal agrarisch georiënteerd, waardoor ze allemaal in meer of mindere mate afhankelijk zijn van de ecologische en klimatologische omstandigheden. Dit betekent dat men rekening moet houden met deze elementen om te kunnen voldoen aan de klantvraag. Grote verschillen in klimaat resulteren in verschillende manieren van produceren, maar heeft ook invloed op de behoefte van afnemers. Het is zaak om productkenmerken zo goed mogelijk af te stemmen op deze omstandigheden om te voldoen aan de productvraag. Zo wordt er genetica ontwikkeld dat dieren beter bestand zijn tegen droogte en worden er gewassen ontwikkeld die goed functioneren op een zoute ondergrond. Het geeft organisaties de kans om zich hierin te onderscheiden van concurrenten (E7.11). Ecologie en 'sustainability' is een steeds groter item bij het produceren van producten. Hierbij is het van belang dat natuurlijke bronnen in stand gehouden worden voor de toekomst. Voor organisaties betekent dit een kans om zich te onderscheiden ten opzichte van concurrenten. Hiermee wordt bijgedragen aan een duurzame samenleving en werkt het zichzelf in een betere marktpositie (W7.21).

Technologische ontwikkelingen zijn van belang bij het organiseren van een dochteronderneming. In een markt met relatief weinig ontwikkelingen, kan een organisatie zich al snel onderscheiden met een nieuwe en innovatieve producten. In een markt met veel en snelle ontwikkelingen is het zaak om steeds weer met nieuwe innovaties te komen om concurrerend te blijven. De mogelijkheden qua technologie worden steeds groter. Met de komst van nieuwe DNA technieken, kunnen producten tot in detail onderzocht en ontwikkeld worden. Dit zorgt niet alleen voor nieuwe mogelijkheden, maar ook de ontwikkelingstijd van nieuwe producten wordt korter (C7.16). Hiernaast is er steeds meer informatie beschikbaar, waardoor R&D steeds meer data-gedreven is. 'De beschikbaarheid van veel data zorgt voor een technisch gedreven markt. Nadeel hiervan is dat deze data steeds meer openbaar is, waardoor iedereen kan beschikken over deze informatie (E7.16)', aldus een respondent. Technologische ontwikkelingen kunnen een markt in korte tijd enorm veranderen. Onderlinge verhoudingen kunnen snel veranderen wanneer een organisatie met innovaties op de markt komt die haar concurrenten niet hebben. Het is dus zaak om goed op de hoogte te zijn van behoeftes uit de markt en hier proactief op in te spelen (T7.3).

De politieke situatie in een land speelt een essentiële rol in het succes van een dochteronderneming. In sommige landen is de overheid dusdanig dominant dat ze grote invloed hebben op organisaties. Zo kan de wetgeving plotseling aangepast worden waardoor buitenlandse organisaties in problemen komen (B7.11). Ook corruptie zorgt voor veel problemen bij dochterondernemingen. Hierdoor vinden er lokaal corrupte praktijken plaats waardoor het voor buitenlandse dochterondernemingen onmogelijk is om een stabiele organisatie te vestigen (I7.12). Ook politieke onrust en oorlog zorgen voor lastige omstandigheden. Hierbij is er een kans dat grenzen worden gesloten waardoor export onmogelijk wordt gemaakt (T7.11). Anderzijds kan de politiek ook een stimulerende werking hebben.

Wanneer producten van belang zijn voor het betreffende land, kan de overheid de vestiging van een organisatie stimuleren. Dit zorgt voor een goede marktpositie en succes (T7.8).

Als laatste is er cultuur die in een bepaald land of regio van toepassing is. Deze kan erg verschillend zijn en van grote invloed op het succes van een dochteronderneming. Een respondent ondersteunt dit met een sprekend voorbeeld: 'In een land waarin mensen een relatief laag opleidingsniveau hebben, is het lastig om lokale managers te vinden die de dochteronderneming aansturen. Dit betekent dat er externe managers worden aangetrokken die minder zicht hebben op de lokale cultuur en gewoontes' (B7.14). Er kunnen problemen ontstaan doordat opvattingen en gewoontes dusdanig afwijken van de westerse beschaving, dat het lastig is om een stabiele relatie op te bouwen en een beleid door te voeren (E7.8). Het is dus van belang dat er een goede balans wordt gevonden in het uitvoeren van een bedrijfsorganisatie en de lokale cultuur die in een land aanwezig is. Het belang van de lokale cultuur wordt benadrukt met de stelling; 'Culture eat strategy for breakfast'. Hiermee wordt bedoeld dat een duidelijke strategie belangrijk is, maar de lokale cultuur bepalend is of deze strategie gaat slagen (B7.2).

4.5 Succes

Uit bovenstaande analyse blijkt dat het succes van een dochteronderneming van verschillende factoren afhangt. Dit zijn factoren waar een organisatie op meer of mindere mate invloed op uit kan oefenen. Uiteindelijk is het belangrijk om strategieën af te stemmen op deze elementen om de kans op succes zo groot mogelijk te maken. Het bepalen van succes is een vrij subjectief begrip. Is een dochteronderneming succesvol bij goede financiële resultaten of zijn er ook andere elementen van belang? Uit het onderzoek blijkt dat de financiële resultaten de belangrijkste indicator voor succes is. Bij de opstart van een dochteronderneming zijn financiële doelstellingen nog behoudend, maar er wordt verwacht dat de dochteronderneming binnen enkele jaren door groeit naar de gewenste resultaten. 'Een dochteronderneming moet voor waardecreatie zorgen. Dat dit in het eerste jaar niet kan is logisch, maar als dit na drie jaar nog steeds niet het geval is moet je stoppen', aldus een respondent (I2.3). Andere belangrijke indicatoren voor succes van een dochteronderneming zijn; 'Human resource' en het product. Het is belangrijk om over goede mensen te beschikken die de dochterondernemingen aansturen. Deze moeten over genoeg capaciteiten beschikken om met de wensen van zowel de moedermaatschappij als de klant om te gaan. De mate van control en sturing vanuit de moedermaatschappij gaan samen met het niveau en zelfstandigheid van medewerkers bij dochters (W4.17). Een respondent zegt hierover: 'Je kunt nog zo'n dynamische strategie uitzetten, maar als je niet de goede mensen op de juiste plek hebt zitten dan ben je echt de klos'. Het product gaat over het belang van een goed product wat in de markt gezet kan worden. Dit wordt door een respondent vergeleken met de Olympische spelen: 'Het product moet voldoen aan de minimale eisen om je te kwalificeren voor de Olympische spelen. Alleen wanneer dit product op de juiste manier in de markt gezet wordt, maak je pas kans om ook eremetaal te bemachtigen' (T1.18). Het is dus zaak om goede producten op juiste manier in de markt te zetten om de kans op succes te optimaliseren. Uiteindelijk betekent succesvol zijn dus niet alleen financiële voorspoed, maar ook het hebben van goed personeel en product.

4.6 Synthese

Met de bevindingen uit het onderzoek kan er een synthese gemaakt worden over de succesfactoren van dochterondernemingen. Het succes van dochterondernemingen is sterk afhankelijk van de toegevoegde waarde van producten die zij aanbieden. Door enorm te investeren in R&D, worden producten ontwikkeld waarover concurrenten niet beschikken. Hiernaast is het de kunst om deze producten op de juiste manier in de markt te zetten. Door segmentatie en gerichte marketing moet er een sterke 'brand' ontstaan die afgestemd is op de lokale behoeftes. Om naamsbekendheid te winnen en de markt te betreden kan er in de opstartfase een meer divers productenaanbod aangeboden worden. Later gaat men over naar de 'core business' met 'mainstream' producten en veel toegevoegde waarde. Onderling samenwerken tussen dochterondernemingen en

moedermaatschappij is belangrijk. Door veelvoudig kennis uit te wisselen wordt de kennis voor zowel de moedermaatschappij als dochteronderneming vergroot. Dit vergroot de onderlinge aansluiting tussen centraal en lokaal. Ook is het belangrijk dat er een uniforme strategie wordt gecommuniceerd vanuit centraal. Deze moet globaal opgesteld zijn waarna het lokaal wordt afgestemd. Door goede mensen op de juiste plaats te hebben in combinatie met een goede communicatie, moeten dochters in staat zijn om het centrale beleid te vertalen naar een lokale business strategie. Desondanks kan het succes van dochters beïnvloed worden door bepaalde marktkenmerken (bijv: veel concurrentie/ weinig concurrentie). Ook externe factoren als een gunstige economie, stimulerende politiek en klimatologische omstandigheden zijn van invloed op het succes.



Model 1.5

Er zijn ook voorbeelden van minder succesvolle dochterondernemingen. Om verschillende redenen voldoet de dochteronderneming niet aan de oorspronkelijke doelstellingen waarvoor het gevestigd is door de moedermaatschappij. Dit kan te wijten zijn aan zowel interne als externe factoren. Bij een gebrek aan uniforme sturing vanuit de moedermaatschappij, groeien dochterondernemingen uit elkaar en ontstaat er zogenaamde scheefgroei. Er ontstaan verschillende organisatievormen die dezelfde markt op een andere manier benaderen. Dit resulteert in interne concurrentie en conflicten. In dit geval wordt er weinig onderling samengewerkt en handelt ieder naar eigen belang. Ook kan het zijn dat een dochteronderneming een te divers productaanbod heeft met te weinig toegevoegde waarde. Hierdoor kan de dochter zich niet onderscheiden van concurrenten en wordt er geen marktaandeel gewonnen. Als laatste zijn er de externe factoren die een dochteronderneming negatief beïnvloeden. Dit kan doordat de overheid de wetgeving beperkt of door het wegvallen van 'trade barriers' in de bestaande markt. Ook kan er sprake zijn van een economische recessie, politieke onrust, epidemieën of is de markt waarin het opereert krimpende. Culturele aspecten spelen tevens een belangrijke rol. Wanneer er grote culturele verschillen zijn, leidt dit vaak tot miscommunicatie en onbegrip. Ook corruptie zorgt voor een sterk negatieve invloed op het succes van een dochteronderneming. Het is belangrijk om deze risico's af te wegen voordat een dochteronderneming gevestigd wordt.

5. Conclusie, discussie & aanbevelingen

5.1 Conclusie

De globaliserende wereldeconomie stimuleert organisaties om dochterondernemingen in het buitenland te vestigen. Het vestigen van een dochteronderneming in het buitenland kan verschillende voordelen hebben. Risico's worden verspreid, verkoopareaal wordt groter of er zijn voordelen op gebied van efficiëntie. Het opzetten en aansturen van een dochteronderneming is niet eenvoudig. Er zijn voorbeelden van groot succes, maar er ook veel minder succesvolle pogingen. Hierbij hebben organisaties vaak onvoldoende inzicht in de vele aspecten die meespelen bij het wel- of niet succesvol zijn van een dochteronderneming. Het doel van dit onderzoek is om meer inzicht te geven in de facetten die een rol spelen bij het organiseren van een dochteronderneming. Hiernaast wordt gekeken in welke verhouding deze facetten de grootste kans op succes bieden. Om antwoord te krijgen op deze hoofdvraag, zijn er drie hoofdelementen gedefinieerd. Dit zijn 'Internal governance', 'Product-Market Strategy' en externe factoren, waarbij 'internal governance' voornamelijk betrekking heeft op de aansturing vanuit de moedermaatschappij en de andere twee elementen gericht zijn op de verschillende dochterondernemingen.

Internal governance

'Internal governance' refereert naar de structuren en processen van besluitvorming binnen een organisatie. Aoki (2000) definieert 'internal governance' als: 'the structure of rights and responsibilities among the parties with a stake in the firm'. Er worden in dit onderzoek 4 elementen onderscheiden: organisatie, centralisatie/ decentralisatie, 'control' & samenwerking.

Organisatie

De manier van aansturing is afhankelijk van de oorsprong, structuur en strategie van de moedermaatschappij en de lokale context waarin de dochterondernemingen fungeren. Het is zaak om hierin een optimale balans te krijgen zodat de kans op succes zo groot mogelijk is. De 'board of directors' stuurt haar dochters aan met een centrale missie & visie om vanuit hier bijhorende strategieën te ontwikkelen met betrekking tot haar dochterondernemingen. Het is van belang dat dit op elkaar aansluit, zodat er een balans ontstaat tussen de globale strategie van de moedermaatschappij en de lokale strategie waarbinnen een dochteronderneming de vrijheid krijgt om zijn lokale business af te stemmen. Kidger (2002) betitelt dit als 'Think global – Act local'. Het doorvoeren van een matrixstructuur kan hierbij helpen om onderscheid te maken tussen de verschillende regio's waarin dochters opereren en specialistische vakgebieden. Organisaties stellen zowel horizontaal als verticaal in de matrix doelstellingen op, zodat strategieën goed aansluiten op de moedermaatschappij en haar dochterondernemingen. Ondertussen blijft ook de uniformiteit tussen de dochterondernemingen geborgen (E4.7). De aansturing vanuit de moedermaatschappij hangt af van de functie en oorsprong die een dochteronderneming heeft. In de opstartfase van een dochteronderneming, wordt er vaak gekozen voor een strakke aansturing vanuit de moedermaatschappij. Hierdoor kan het snel en flexibel reageren op aspecten die lokaal spelen. In een latere fase wordt de dochteronderneming vrijer gelaten, zodat het zelfstandig voor de lokale afstemming moet zorgen.

Centralisatie/ Decentralisatie

Bij 'internal governance' vanuit de moedermaatschappij richting dochters, hoort een bepaalde mate van centralisatie/ decentralisatie. Dit is de differentiatie en integratie tussen moedermaatschappij en dochterondernemingen die samen tot een succesvol geheel moeten leiden. Of een organisatie zijn dochters centraal of decentraal aanstuurt, is afhankelijk van de context waarin zowel de moedermaatschappij als de dochteronderneming opereert (B3.3). Bij een centrale aansturing worden dochters op nagenoeg dezelfde manier aangestuurd door regels, procedures, richtlijnen en beslissingsbevoegdheden vast te leggen vanuit centraal (Morris et al., 1993). Er wordt gewerkt met

een 'corporate identity' waarbij een 'mainstream' productlijn wordt gehanteerd welke worden aangevuld met specifieke producten voor de lokale context. Er zijn veel 'shared values' waardoor de organisatie homogeen te sturen is (Nohria & Ghosal, 1994). De elementen die vaak centraal ingericht worden zijn: IT, HR, financieel, productie/ inkoop en R&D. Om dochters hiernaast de kans te geven om flexibel in te spelen op specifieke klantwensen, wordt er een bepaalde vrijheid gegeven door de moedermaatschappij (Bijman, 2010). Binnen bepaalde kaders hebben dochterondernemingen zelf de mogelijkheid om hun business af te stemmen op de lokale behoeftes. Met name op gebied van 'sales' wordt deze vrijheid gegeven, maar ook marketing, productportfolio, prijsbeleid, customer service en distributie kunnen (deels) gedecentraliseerd zijn. Men moet binnen de gestelde kaders van de moedermaatschappij blijven om de uniformiteit te borgen en onderlinge scheefgroei te voorkomen. Het is zaak dat er een goede balans is tussen de mate van centralisatie en decentralisatie. Ohmae (1994) noemt dit 'global localization', waarbij de globale strategie van de moedermaatschappij aan sluit bij de lokale context van de dochteronderneming.

Control

Om als totale organisatie te fungeren, worden er door de moedermaatschappij vormen van 'control' doorgevoerd richting haar dochters (Ambos, Andersson & Birkinshaw, 2010). Vaak worden doelstellingen vanuit een centrale missie & visie opgesteld, waarna ze worden gespecificeerd richting dochterondernemingen. Bij een centrale aansturing zijn er weinig onderlinge verschillen en is er sprake van 'tight control'. Een decentrale aansturing zorgt voor een meer 'loose' control (Bijman, Hanisch & van der Sangen, 2014). Op maandniveau worden doelstellingen opgesteld op gebied van 'sales' en 'finance'. Doelstellingen met betrekking tot andere factoren als inkoop, personeel, voorraad & logistiek worden per kwartaal gemeten. Op deze manier kan men op korte termijn flexibel inspelen op de actualiteiten en tevens de lange termijn doelstellingen monitoren. Doelstellingen worden afgestemd op de fase waarin een dochteronderneming zich bevindt. Het is belangrijk dat dochters op een uniforme wijze rapporteren aan hun moedermaatschappij. Hierdoor kunnen zij de prestaties van dochters vergelijken en kunnen de resultaten als gehele organisatie eenvoudig geconsolideerd worden. Uniformiteit bereikt men door het opstellen van duidelijke procedures en handleidingen en het uitzetten van een organisatiebreed softwarepakket waarbinnen dochters moeten rapporteren.

Samenwerking

Binnen een organisatie is er bepaalde mate van samenwerking. Dit kan zijn tussen moedermaatschappij en dochteronderneming of tussen dochters onderling. Het doel van samenwerken is om als gehele organisatie betere resultaten te bewerkstelligen. Het belangrijkste element waarop samengewerkt wordt is het delen van kennis (H6.2). In het geval van een matrixorganisatie zijn er verschillende raakvlakken waarop informatie uitgewisseld kan worden. Er is uitwisseling mogelijk op de scheidslijnen van zowel de horizontale als verticale lijnen van de organisatie (E6.1). Samenwerking kan voor een grotere informatiestroom zorgen waardoor men sneller op de hoogte is van lokale en globale trends. Ook zorgt een goede samenwerking ervoor dat lokale risico's beter opgevangen kunnen worden. De intensiteit van een samenwerking hangt samen met de onafhankelijkheid van dochterondernemingen. Bij heterogene producten en grote verschillen tussen dochters is het minder interessant om samen te werken dan bij een organisatie met een globale focus wat opereert als één groot netwerk (Reilly, Scott, Mangematin, 2012). Samenwerking kan gestimuleerd worden door bonussen afhankelijk te stellen van het groepsresultaat en openheid van onderlinge prestaties te geven. (B6.5).

Product-Market Strategy

Vanuit de 'internal governance' die dochterondernemingen van de moedermaatschappij opgelegd krijgen, voeren zij vaak hun eigen business. Hierbij krijgt het veel of weinig vrijheid om hun eigen beslissingen te nemen. De strategieën en doelstellingen die worden opgesteld, moeten aansluiten bij zowel de moedermaatschappij als bij de lokale klantvraag (T3.21). Uiteindelijk moet deze mix leiden

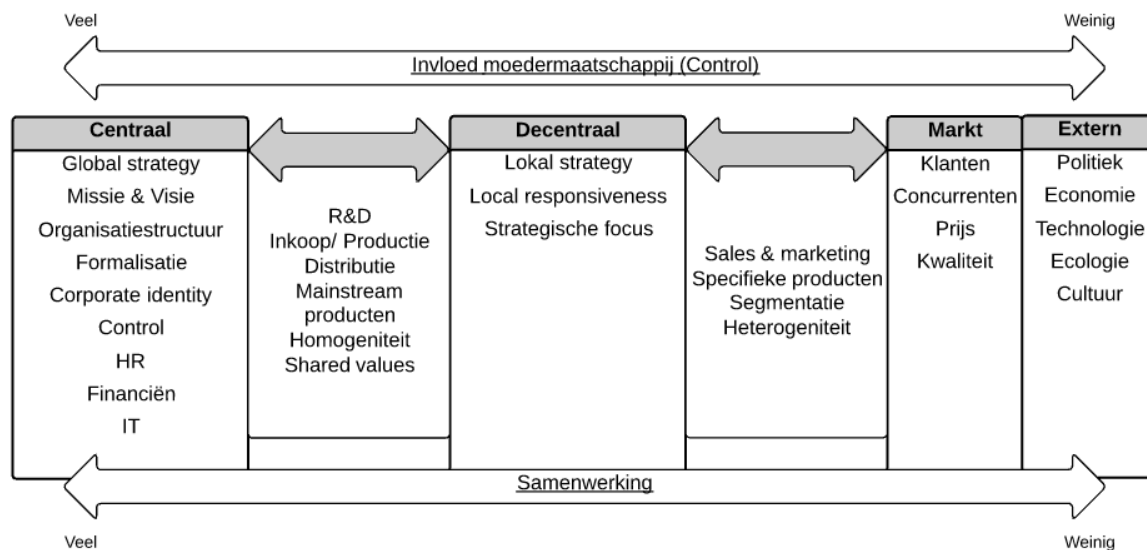
tot een succesvolle formule, waarbij optimaal aan de belangen van beiden partijen wordt voldaan (Lawrence & Lorsch, 1967). De mate van vrijheid van een dochteronderneming is afhankelijk van de status en functie. Hierbij wordt een dochter vaak opgestart als een marketing satelliet met een centraal product en lokale sales en marketing. In de eerste fase wordt er gebruik gemaakt van een gediversifieerd productenaanbod om een merknaam op te bouwen en positie te verwerven in de markt. Vervolgens wordt er met gerichte R&D innovaties ingespeeld op een behoefte vanuit de markt waar een concurrent niet aan kan voldoen. Door ook de juiste marketing toe te passen, wordt de merknaam van de organisatie steeds verder uitgebreid. Tot op een gegeven moment de positie dusdanig groot is dat het productenaanbod wordt beperkt met enkel 'high edit' producten uit de 'core business'. Hierdoor richt men zich op het specialisme en worden producten met weinig toegevoegde waarde afgestoten. Het ontwikkelen van innoverende producten met toegevoegde waarde is dan ook van groot belang. Nooteboom (1994) bekrachtigt het belang van differentiatie met het citaat: "The managed economy is based on homogeneity; the entrepreneurial economy on heterogeneity". Naast de focus op product, zijn marktfocus en segmentatie kernelementen van een succesvolle strategie. Hierbij is het belangrijk dat men op de hoogte is van de lokale kenmerken om de strategie op af te stemmen. Een duidelijke marktstrategie bestaat uit het definiëren van welke doelgroep geleverd gaat worden met welke producten tegen welke prijs en kwaliteit. Door te segmenteren sluit het aanbod beter aan bij de vraag en is de kans op conflicterende situaties in de markt minder groot. Een organisatie maakt onderscheid in verschillende markten. De 'key / home markets' zijn markten waarin producten worden verkocht met hoge toegevoegde waarde. Er wordt veel tijd en geld gestoken in deze markten. De 'developing markets' zijn markten in ontwikkeling en in potentie aantrekkelijk voor de organisatie. De 'merchant markets' zijn de handelsmarkten waarbij de nadruk ligt op het volume en minder op de toegevoegde waarde van de producten. Het is van belang om deze verschillende markten met de juiste productgroepen en strategie te betreden om op deze manier de kans op succes te optimaliseren.

Extern

Een organisatie heeft altijd te maken met externe aspecten waarmee het rekening moet houden in de dagelijkse bedrijfsvoering. Deze externe factoren kunnen kansen of juist bedreigingen vormen voor organisaties. Vaak stemmen organisaties hun strategie af op externe factoren om de kans op succes te optimaliseren (Williams & van Triest, 2009). Omstandigheden vanuit de markt waarmee een organisatie rekening moet houden hebben betrekking op het product, land, aanbieders & afnemers. Deze omstandigheden kunnen continu veranderen, waardoor de aantrekkelijkheid van de markt kan toe- of afnemen. Technologische ontwikkelingen zijn hierin erg belangrijk. Door goed op de hoogte te zijn van de technologische ontwikkelingen, kan een markt proactief innoverende producten op de markt brengen. Ook de economische en politieke situatie in een land spelen een belangrijke rol. Bij economische problemen is er het risico op betalingsproblemen en bij politieke onrust is het bijna onmogelijk om een stabiele organisatie te voeren. Hierbij speelt corruptie vaak een rol. Desondanks kan lokale politiek ook juist een stimulerend effect hebben op succes. Hierbij is een product of organisatie dusdanig belangrijk dat de import van producten gestimuleerd wordt door het betreffende land. Doordat het onderzoek agrarisch georiënteerde organisaties omvat, zijn ook de klimatologische en ecologische omstandigheden van invloed op het succes van de organisatie. Elementen als duurzaamheid en milieubehoud hebben een steeds grotere invloed op de dagelijkse bedrijfsvoering. Als laatste zijn er de cultuurverschillen die tussen landen van toepassing zijn. Opvattingen en gewoontes kunnen dusdanig afwijken van wat men gewend is, dat het lastig is om een stabiele relatie te hebben en een beleid door te voeren vanuit de moedermaatschappij. Een organisatie kan ervoor kiezen om deze verschillen te beheersen door middel van een strakke centrale aansturing, maar kunnen er ook voor kiezen om dergelijke verschillen te accepteren en de dochteronderneming vrijheid te geven binnen bepaalde kaders (Dossi & Patelli, 2008). Het is van belang dat hier een duidelijke en uniforme lijn in wordt getrokken door de moedermaatschappij.

Succes

Uiteindelijk is het belangrijk dat strategieën zowel bij de moedermaatschappij als de dochterondernemingen aansluiten om de kans op succes zo groot mogelijk te maken. Hierbij zijn uniformiteit, samenwerking, productfocus & marksegmentatie van essentieel belang. Hiernaast is het van belang dat er op nauwkeurige wijze ingespeeld wordt op de lokale context waarin een dochter opereert. Door alle elementen uit het onderzoek te bundelen, is onderstaand model ontstaan. Hierbij wordt de 'internal governance' vanuit de moedermaatschappij volledig vertaald naar de factoren waar dochterondernemingen mee te maken hebben. Over de aspecten in de linkerhelft van het model kan veel invloed worden uitgeoefend door de moedermaatschappij. Dat is niet het geval bij de externe factoren en de marktkenmerken die rechts in het model staan. Bij tussenliggende aspecten vindt er onderling afstemming plaats tussen betrokken partijen. Door middel van control en samenwerking wordt getracht om deze elementen zo goed mogelijk te beheersen en zo een succesvol geheel te creëren.



Model 1.6

5.2 Discussie

Validiteit is van belang om aan te tonen dat het onderzoek op de juiste wijze is uitgevoerd en dat verbanden op betrouwbare manier zijn ontstaan. De bevindingen die uit het onderzoek komen, moeten gebaseerd zijn op nauwkeurig onderzoek en niet op een eigen interpretatie van de onderzoeker (Silverman, 2005). In dit onderzoek zijn bevindingen gebaseerd op een gedetailleerde analyse, waarbij interviews omgezet zijn naar verschillende codes en categorieën. Dit coderen zorgt ervoor dat gemeenschappelijke informatie met elkaar gekoppeld is. Hierdoor zijn verbanden te leggen en ontstaat er een 'template'. Het toetsen van 'template' met wetenschappelijke en praktische bronnen zorgt voor een versterkte betrouwbaarheid. Op basis hiervan zijn conclusies getrokken.

Een 'internal governance' met de juiste balans tussen globale en lokale strategieën hebben de meeste kans op succes. Hierbij is uniformiteit vanuit de moedermaatschappij vereist om geen scheefgroei te krijgen binnen de organisatie. Aansturing door middel van een matrixstructuur kan helpen om specialismes en regio's op de juiste manier te scheiden en toch als één groot netwerk te opereren. Het belang van uniformiteit en samenwerking is niet conform mijn verwachting vooraf. Mijn eerste verwachting was dat iedere dochteronderneming het meeste succes zou hebben bij zoveel mogelijk vrijheid. Hierbij is men in staat om zo goed mogelijk aan klantbehoeftes te voldoen en in te spelen op de lokale context. Echter, het inbrengen van 'shared values' vanuit de moedermaatschappij maakt kennisuitwisseling mogelijk tussen moeder en dochter. Hierdoor is de organisatie beter in staat om nieuwe en verbeterde producten op de markt brengen. Het uniform

doorvoeren van een 'corporate governance' zorgt voor een sterkere merknaam wat voor een betere marktpositie zorgt. Door alleen de 'high-edit' producten te consolideren, bouwt de organisatie aan een steeds sterker productenaanbod. Dit is een vorm van productfocus, welke wordt gevoed door innoverende producten vanuit R&D. Dit is een bewuste strategie van succesvolle organisaties, waarna de producten zorgvuldig in de markt gezet worden. Door duidelijke segmentatie is het duidelijk wat er verkocht wordt aan welke doelgroep tegen welke prijs en kwaliteit. Hierdoor wordt de focus gelegd op een specifiek deel van de markt. Door dit voor iedere dochter te definiëren, is de kans op interne concurrentie in een markt klein. Ook ontstaan er geen conflicterende situaties bij de afnemende partijen doordat er prijzen of kwaliteiten niet in verband staan met de geleverde producten.

Per dochteronderneming zijn er verschillende elementen waarmee rekening gehouden moet worden bij het creëren van de juiste balans. Wat is de functie van een dochteronderneming en hoeveel ervaring heeft het in de markt? Hierbij kunnen de externe factoren van invloed zijn op het succes van een dochteronderneming. Wanneer er sprake is van corruptie of politieke onrust, dan kan ook een sterk beleid falen. Culturele verschillen kunnen ook een oorzaak zijn van een niet succesvolle dochteronderneming. Over het beheersen van deze onzekere factoren bestaat enige discrepantie in de bestaande literatuur. Dossi & Patelli (2008) geven aan dat organisaties onzekere factoren het beste kunnen beheersen met een decentrale aanpak. Op deze manier kunnen de dochterondernemingen het beste inspelen op de lokale omstandigheden. Volgens Williams & Triest (2009) is een dochteronderneming in een dergelijke situatie meer gebaat bij een centrale aansturing. Hierbij heeft de moedermaatschappij meer beheersing over de dochteronderneming, maar zijn de lokale factoren alsnog aanwezig. Mijn mening is dat deze discussie voorkomen kan worden, wanneer organisaties vooraf ervaring opdoen in de betreffende markt. Dit kan door het exporteren van goederen naar het land of door middel van een 'joint venture'. Wanneer een aantal jaar ervaring is opgedaan, is een organisatie op de hoogte van dergelijke omstandigheden en kan het hierop inspelen. De opgedane ervaring dient als basis voor het opzetten van een nieuwe dochter. Vanuit hier kan er een centrale aansturing komen waarbij decentraal aanpassingen gedaan om aan de lokale behoefte te voldoen. Dit dient te passen in zowel de lokale context als de 'global strategy' die gevoerd wordt door de organisatie.

Tijdens de theoretische oriëntatie van het onderzoek bleek al snel dat er veel theorie bekend is over 'internal governance'. Hierbij gaat het hoofdzakelijk om onderzoeken waarbij een enkelvoudig verband wordt onderzocht. Nergens zijn deze theorieën gebundeld en het is ook niet bekend hoe de vele facetten 'internal governance' zich tot elkaar verhouden zodat de kans op succes het grootst is. De resultaten laten zien dat veel factoren met elkaar samen hangen om uiteindelijk een succesvolle dochteronderneming te hebben. Een organisatie kan over goede producten beschikken, maar wanneer ze niet juist in de markt gezet worden is de kans op succes minder groot. Een moedermaatschappij kan aansturen op onderlinge kennisuitwisseling tussen dochterondernemingen, maar deze informatie is niet waardevol wanneer deze dochterondernemingen geen 'shared values' hebben. Door middel van de contingentiebenadering zijn deze verschillende factoren met elkaar verbonden en ontstaat er een totaalbeeld van het succesvol organiseren van een dochteronderneming. Het verrassende aan het onderzoek is dat er relatief veel aspecten zijn waarop invloed op succes kan worden uitgeoefend. Vooraf werd gedacht dat succes grotendeels afhankelijk is van externe en onzekere factoren, maar dit blijkt niet het geval. Door de juiste afwegingen en keuzes te maken, moet een dochteronderneming uiteindelijk aansluiten bij zowel de moedermaatschappij als de lokale markt waarin het opereert. Dit is de belangrijkste sleutel tot succes

5.3 Aanbevelingen

Na het trekken van de conclusies en het bediscussiëren van de bevindingen, kunnen de aanbevelingen opgesteld worden. Model 1.6 (paragraaf 5.1) geldt als basis voor de aanbevelingen. Dit is het model waarin de 'internal governance' van een organisatie gespecificeerd wordt. Hierbij wordt er vanuit centraal een visie & missie opgesteld die van toepassing is op de gehele organisatie. Deze 'global strategy' wordt gespecificeerd in doelstellingen welke worden gecommuniceerd met de dochterondernemingen. Binnen bepaalde kaders moeten dochters de vrijheid krijgen om hier hun business in te passen. Hierdoor sluit de 'global strategy' aan bij de 'lokal strategy'.

Andere elementen die vanuit centraal geregeld worden zijn HR, finance en IT. Dit zijn afdelingen die uniform moeten zijn om zoveel mogelijk als één groot netwerk te fungeren. Het voordeel hiervan is dat er onderlinge uitwisseling van kennis plaats kan vinden. Op deze manier is men beter in staat om elkaar te helpen en beschikt het over meer informatie voor product- en marktontwikkeling. Het voeren van een 'corporate identity' sluit hierop aan. Hierdoor wordt één merknaam opgebouwd met producten van hoogwaardige kwaliteit. Dit vertaalt zich uiteindelijk in een hoogwaardige positie in de markt.

Om de producten aan te laten sluiten op de lokale context is het van belang dat er vanuit centraal elementen afgestemd worden met de dochterondernemingen. Bij R&D is het van belang dat men op de hoogte is van lokale behoeftes, om hier vervolgens op in te spelen met de juiste producten. De aansturing van inkoop & productie is sterk afhankelijk van het product wat geproduceerd wordt. Is er sprake van dezelfde omstandigheden, dezelfde kwaliteit en weinig risico's, dan is een centrale aansturing aan te raden. Dit is niet het geval wanneer er sprake is van klimatologische verschillen en kans op epidemieën die de productie verstoren. In dit geval kan dit proces beter decentraal plaats vinden om risico's te spreiden.

Het is raadzaam voor een organisatie om met een 'mainstream' productenlijn te werken met 'high edit' producten voor afnemers. Deze producten moeten een groot deel van de behoefte dekken, waardoor een sterke merknaam opgebouwd wordt. Om de vertaalslag richting lokale behoeftes te maken, moet de mainstream productlijn aangevuld worden met specifieke producten die aansluiten op de lokale context. Hiermee onderscheid het zich van de concurrenten. 'Think global – Act global' is hierbij van toepassing. Het is zaak om deze producten op de juiste manier in de markt te zetten. Door segmentatie moet een organisatie vooraf een marktstrategie opstellen met hierin een duidelijke definiëring van de beoogde doelgroep en welke producten worden afgezet tegen welke (uniforme) prijs en kwaliteit.

De sales en marketing van een organisatie moeten volledig afgestemd zijn op de markt en andere externe factoren die spelen. Hierdoor maakt men de laatste vertaalslag richting lokaal, waardoor de producten op de juiste wijze worden gepresenteerd aan de afnemers. Door zoveel mogelijk op de hoogte te zijn van lokale aspecten, kan men haar sales- en marketing strategie hierop aanpassen. Ook is dit van belang om de behoeftes vanuit de markt te kunnen communiceren richting de centrale leiding.

Uiteindelijk moeten al deze factoren in balans zijn om de kans op succes te optimaliseren. Hierbij zijn 'global localization', productfocus en segmentatie de sleutel voor het succes.

5.4 Beperkingen & vervolg

5.2.1 Beperkingen

Ondanks de sterke validiteit van het onderzoek, zijn er ook beperkingen waar tijdens het onderzoek tegenaan is gelopen. Door deze beperkingen te benoemen, kunnen ze overwogen worden en kan het wellicht als voedingsbodem gelden voor nieuw onderzoek. De eerste beperking is dat het onderzoek alleen vanuit de moedermaatschappij heeft plaats gevonden. Hiervoor is bewust gekozen om het onderzoek te kaderen. Nu gaat het enkel over de 'internal governance' vanuit de moedermaatschappij. Dit is vanuit eenzelfde perspectief, waarna gespecificeerd wordt per dochteronderneming. Als de interpretatie van deze 'internal governance' per dochteronderneming zou worden meegenomen, dan zou het onderzoek mijn inziens te groot worden. Dan gaat het te snel over de interpretatieverschillen die er zijn tussen een moedermaatschappij en haar dochters. Dit is direct een geschikte aanbeveling voor een vervolgonderzoek met betrekking tot 'internal governance'.

Als tweede beperking is dat er slechts één persoon per casusorganisatie geïnterviewd is. De antwoorden van deze persoon zijn direct leidend in de beeldvorming van de gehele organisatie. De respondenten van het onderzoek hebben allemaal een managementfunctie binnen hun organisatie en zijn (mede)verantwoordelijk voor de aansturing van de dochterondernemingen. Doordat het over buitenlandse dochters gaat, hebben ze echter weinig last van bepaalde belangen die mee spelen. Door deze onafhankelijkheid is er weinig reden om de gegeven antwoorden als niet representatief te beschouwen.

Het feit dat er kwalitatief onderzoek gedaan is met een inductieve benadering, zorgt ook voor een beperkende factor. Conclusies zijn gebaseerd op regelmatigheden en verklaringen, waarbij er een kans bestaat dat het niet de juiste redenering is. Uiteindelijk zijn de gelegde verbanden dus niet op een deductieve wijze getoetst in een kwantitatief onderzoek. Door in de toekomst wel op een deductieve wijze naar verbanden uit dit onderzoek te onderzoeken, kan het de betrouwbaarheid versterken.

5.4.2 Vervolgonderzoek

De beperkingen vormen direct een implicatie voor verder onderzoek. Zoals eerder aangegeven is het onderzoek tevens uit te voeren vanuit het perspectief van de dochterondernemingen. Hierbij komt nog meer specifieke informatie naar voren die van toepassing is op de verschillende dochterondernemingen. Ook de interpretatieverschillen tussen moedermaatschappij en dochterondernemingen kunnen hierbij interessant zijn. Hoe gaan dochterondernemingen om met de 'internal governance' die vanuit de moedermaatschappij wordt opgelegd? En heeft een dochteronderneming wel de dusdanige vrijheid zoals de moedermaatschappij het aangeeft? Dit zijn interessante vraagstukken die tevens bij kunnen dragen aan de volledigheid van het onderwerp 'Internal governance'.

Hiernaast zijn er verdiepingsslagen te maken met betrekking tot de benoemde thema's in dit onderzoek. Hierbij kan er bijvoorbeeld verder onderzoek gedaan worden naar segmentatie of naar verschillende vormen van samenwerken binnen een organisatie. Dergelijke onderzoeken kunnen het opgebouwde 'template' uit dit onderzoek versterken. Tevens is het mogelijk om het onderzoek uit te voeren in een specifieke regio. Op deze manier kan er meer in detail gekeken worden welke contextfactoren van toepassing zijn en welke invloed dit heeft op de aansturing van een organisatie. Hierdoor ontstaat er meer inzicht of het succes van een dochteronderneming sterk afhankelijk is van de regio waarin het opereert.

Als laatste kan het onderzoek in een andere context worden uitgevoerd. In deze casus wordt specifiek gewerkt met organisatie met een rijke historie. Hierdoor hebben ze in de loop der tijd een goede marktnaam opgebouwd en hebben ze praktijkervaring op kunnen doen. Ook hebben ze financiële middelen opgebouwd die het mogelijk maakt om te investeren in bijvoorbeeld R&D. Het is niet zo gezegd dat iedere organisatie deze mogelijkheden heeft. Het zou dan ook goed zijn om dit onderzoek toe te passen in andere bedrijfscontexten. In een compleet andere branche of bij organisaties die relatief nieuw zijn in de markt waarin zij opereren.

6. Bronnen

- Almeida, P., & Phene, A. (2004). Subsidiaries and knowledge creation: The influence of the MMC and host country on innovation. *Strategic Management Journal*, 25, 847-864;
- Ambos, T.C., Andersson, U., & Birkinshaw, J. (2010). What are the consequences of initiative-taking in multinational subsidiaries? *Journal of international business studies*, 41(7), 1099-1118;
- Andersson, U., Forsgren, M., & Holm, U. (2001). Subsidiary embeddedness and competence development in MNC's – a multi-level analysis. *Organization studies*, 22(6), 1013-1034;
- Aoki, M. (2000). *Information, Corporate Governance, and Institutional Diversity: Competitiveness in Japan, the USA, and the Transnational economies*. Oxford: Oxford University Press;
- Archibugi, D., & Iammarino, S. (2002). The globalization of technological innovation: Definition and evidence. *Review of International Political Economy*, 9(1), 98-122;
- Audretsch, D.B., & Feldman, M.P. (1996). R&D spillovers and the Geography of Innovation and Production. *American Economic Review*, 86, 630-640;
- Audretsch, D.B., & Stephan, P.E. (1996). Company scientist Locational Links: the Case of Biotechnology. *American Economic Review*, 86, 641-652;
- Bartlett, C.A., & Ghoshal, S. (1988). Organising for worldwide effectiveness: the transnational solution. *California Management Review*, 31(1), 54-75;
- Bartlett, C.A., & Ghoshal, S. (1989). *Managing across Borders: The transnational solution*. Boston, MA;
- Bartlett, C.A., & Ghoshal, S. (1992). *Managing across Borders: Century business*. Londen, England;
- Bartlett, C.A., & Ghoshal, S. (1995). *Cross border management* (2nd ed). Illinois, IL: R.D. Irwin Inc;
- Bijman, J., Hanisch, M., & van der Sangen, G. (2014). Shifting control? The changes of internal governance in agricultural cooperatives in the EU. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 84(4), 641-661;
- Bijman, J. (2010). Agricultural cooperatives and market orientation: a challenging combination? In Bijman (Ed.), *Market orientated? The Metamorphosis of Food and Agricultural Production and Marketing*. (pp. 119-136). Aldershot, England: Gower Publishing;
- Birkinshaw, J., & Hood, N. (1998). Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign-Owned Subsidiary Companies. *The Academy of management review*, 23(4), 773-795;
- Brickley, J.A., Smith, C.W., & Zimmerman, J.L. (2001). *Managerial economics and organizational architecture*, Boston, MA: McGraw-Hill;
- Brown, S.L., & Eisenhardt, K.M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 1-34;
- Caruana, A., Morris, M.H., & Vella, A.J. (1998). The effect of centralization and formalization on entrepreneurship in export firms. *Journal of small business management*, 36(1), 16-28;
- Casson, M., Loveridge, R., & Singh, S. (1998). *Human resource management in the multinational enterprise: styles, modes, institutions and ideologies*. Londen, England: Macmillan;
- Chakravarthy, B.S., & Lorange, P. (1989). *Strategic adaptation in multibusiness firms*. Minnesota: University of Minnesota;
- Chang, E., & Taylor, M.S. (1999). Control in multinational corporations (MNC's): the case of Korean manufacturing subsidiaries. *Journal of Management*, 25(4), 541;
- Cohen, W.M., & Klepper, S. (1992). The tradeoff between Firm Size and Diversity in the Pursuit of Technological Progress. *Small Business economics*, 4, 1-14;
- Covin, J.G., & Slevin, D.P. (1988). The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of management studies*, 25(3), 1-19;
- Dossi, A., & Patelli, L. (2008). The decision-influencing use of performance measurement systems in relationships between headquarters and subsidiaries. *Management Accounting Research*, 19, 126-148;
- Eisenhardt, K.M. (1985). Control: Organizational and economic approaches. *Management Science*, 31(2), 134-149;
- Farley, J.U., Hoenig, S., & Yang, J.Z. (2004). Key factors influencing HRM practices of overseas subsidiaries in China's transition economy. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(4), 688-704;
- Floyd, J., & Zubevich, K. (2010). Linking foresight and sustainability: an integral approach, *Strategic Foresight Program and National Centre for Sustainability*, 42(1), 59-68;
- Gelderman, C.J. (2013). Wetenschappelijk onderzoek en de afstudeerscriptie. *Premaster managementwetenschappen*, 1, 7-17.

- Ghemawat, P. (2007). Managing differences: The central challenge of global strategy. *Harvard business Review*, 85(3), 59-68;
- Ghosal, S., & Bartlett, C. (1988). Creation, adoption, and diffusion of innovations by subsidiaries of multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 365-388;
- Ghosal, S., & Nohria, N. (1993). Horses for courses: organizational forms for multinational corporations. *Sloan Management Review*, 23-35;
- Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study? *Strategic Management Journal*, 29, 1465-1474;
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). The discovery of grounded theory. *Premaster managementwetenschappen*, 138-165;
- Glaser, B. (1978). Theoretical Sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory. *The Sociology Press*. CA: Mill Valley;
- Gomes – Casseres, B. (1996). *The alliance revolution: The New Shape of Business Rivalry*. Cambridge, MA: Harvard University Press;
- Gomes – Casseres, B. (1997). Alliance Strategies of Small Firms. *Small Business Economics*, 9, 33-44;
- Govindarajan, V. (1986). Decentralization, strategy, and effectiveness of strategic business units in multibusiness organizations. *Academy of Management Review*, 11(4), 844-856;
- Gupta, A.K., & Govindarajan, V. (1991). Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. *Academy of Management Review*, 16(4), 768-792;
- Handy, C. (1995). Trust and the virtual organization. *Harvard business*, 73, 40-50;
- Hillman, A.J., & Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: integrating agency and resource dependence perspectives. *Acad manage rev.*, 48(3), 383-396;
- Horngren, C.T., Datar, S.M., & Foster, G. (2006). *Cost accounting: A managerial emphasis*. Upper Saddle River. NY: Prentice-Hall;
- Hulleman, W., & Marijs, A.J. (2008). *Algemene economie & Bedrijfseconomie*. Groningen, Nederland: Noordhoff uitgevers bv;
- Johnson, J., Daily, C., & Ellstrand, A. (1996). Boards of directors: a review and research agenda. *J manage*. 22, 409-438;
- Jones, G.R. (2001). *Organization Theory: Text and cases, Reading*. Boston, MA: Addison-Wesley;
- Kaufman, A., & Englander, E. (2005). A team production model of corporate governance. *Acad Manage Exec.*, 19(3), 9-22;
- Kidger, P.J. (2002). Management structure in multinational enterprises: Responding to globalization. *Employee relations*, 24(1), 69-85;
- King, N. (2012). *Qualitative organizational research: Core Methods and Current Challenges*. London, England: Sage;
- Kogut, B., & Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411- 432;
- Lawrence, P.R., & Lorsch, J.W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston, MA: Harvard Business school;
- McDonald, P. (2011). It's time for management version 2.0: Six forces redefining the future of modern management. *Victoria Management School*, 43, 797-808;
- Merchant, K.A., & Stede, van der W.A. (2003). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives*. Harlow, England: Prentice-Hall;
- Morris, M.W., Avila, R.A., & Allen, J. (1993). Individualism and the Modern Corporation: Implications for Innovation and Entrepreneurship. *Journal of management*, 19(3), 595-612;
- Nohria, N., & Ghoshal, S. (1994). Differentiated fit and shared values: Alternatives for managing headquarters-subsidiary relations. *Strategic Management Journal*, 15(6), 491-502;
- Nooteboom, B. (1994). Innovation and Diffusion in Small Firms. *Small Business Economics*, 6, 327-347;
- Ohmae, K. (1994). *The borderless World*. Londen, England: HarperCollins;
- Ouchi, W.G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25 (9), 833-848;
- Philips, N. (1993). *Innovative Management*. Londen: Pitman;
- Pugh, D.S., Hickson, D.J., Hinings, C.R., & Turner, C. (1968). The dimensions of organization structure. *Administrative Science Quarterly*, 13, 65-105;
- Quinn, J.B. (1986). Managing Innovation: Controlled Chaos. *Harvard Business review*, 63, 73-84;

- Reilly, M., Scott, P., & Mangematin, V. (2012). Alignment or independence? Multinational subsidiaries and parent relations. *Journal of Business Strategy*, 33(2), 4-11;
- Roth, K., & Morrison, A.J. (1992). Implementing global strategy: Characteristics of global subsidiary mandates. *Journal of International Business Studies*, 23(4), 715–735;
- Roth, K., Schweiger, D., & Morrison, A. (1991). Global strategy implementation at the business unit level: Operational capabilities and administrative mechanisms. *Journal of International Business Studies*, 22(3), 369-402;
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students*. Essex, England: Pearson Education Limited;
- Silverman, D. (2005). Doing qualitative research. *Premaster managementwetenschappen*. London, England: Sage;
- Slangen, A.H.L., & Hennart, J.F. (2008). Do multinationals really prefer to enter culturally distant countries through greenfields rather than through acquisitions? The role of parent experience and subsidiary autonomy. *Journal of International Business Studies*, 39, 472-490;
- Strauss, A., & Corbin, J. (1988). Basics of Qualitative Research. *Research methods for business students*. Thousand Oaks, CA: Sage;
- Suylen, R. (2009). *More than 101 definitions of success*. Retrieved from <http://www.3g-methode.nl/static/download/101definitionssofsuccessnl.pdf>;
- Symon, G., & Cassel, C. (2012). *Qualitative organizational research: Core Methods and Current Challenges*. London, England: Sage;
- Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-534;
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1995). *The discipline of market leaders*. Reading, MA: Addison-Wesley;
- Young, S., & Tavares, A.T. (2004). Centralization and autonomy: Back to the future. *International Business Review*, 13(2), 215-237;
- Williams, C., & Triest, van S. (2009). The impact of corporate and national cultures on decentralization in multinational corporations. *International Business Review*, 18, 157-167;
- Williamson, O. (1985). The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking ahead. *Journal of economic literature*, 38, 595-613;
- White, R., & Poynter, T. (1984). Strategies for foreign-owned subsidiaries in Canada. *Business Quarterly*, 48(4), 59-69;
- Wit, de B., & Meyer, R. (2010). *Strategy synthesis: Resolving strategy paradoxes to create competitive advantage*. Hampshire, England: Cengage learning EMEA;
- Wu, H.S. (2006). When does internal governance make firms innovative? *Journal of Business Research*. Taipei, Taiwan: ROC;
- Yin, R.K. (2009). Case Study Research: Design and Method. *Research methods for business students*, (4), London, England: Sage.

Bijlage 1: Interviewschema

Open Universiteit, Managementwetenschappen	
Interview: 'Internal governance'	
Interviewer: Noud van der Wielen	
Naam geïnterviewde: X	
Datum afname: X	Locatie: X
Aanwijzingen <ol style="list-style-type: none">1. Alle hoofdvragen behandelen;2. Aankruizen welke bijvragen, indirect zijn beantwoord;3. Kijk of er nog relevante bijvragen overblijven voor het onderwerp; Introductie <ol style="list-style-type: none">4. Vraag hoeveel tijd de persoon beschikbaar heeft voor het interview;5. Vraag of de persoon er bezwaar tegen heeft dat het interview wordt opgenomen;6. Begin met een inleidend verhaal waarom het interview afgelegd wordt en wat er met de resultaten gebeurt;7. Stel een aantal persoonlijke vragen voordat de hoofdvragen en onderwerpen worden behandeld, om de situatie in te schatten van de persoon; Afsluiting <ol style="list-style-type: none">8. Vraag of de persoon het eindverslag wat aan de hand van het interview wordt gemaakt wil lezen;9. Vraag of alles wat hij zegt, mag behandeld worden in het verslag;	
Inleidende vragen <ul style="list-style-type: none">• Kunt u in het kort vertellen wat de organisatie doet?• Wat zijn de belangrijkste producten van de organisatie?• Hoe is de organisatie ontstaan?• Wat zijn de belangrijkste kernwaarden binnen de organisatie?• Wat voor functie heeft u binnen de organisatie?• Hoe is de organisatie georganiseerd? (organogram)• Wat is de 'corporate strategy' van de organisatie?• Wat voor speler is de organisatie in markt waarin het zich begeeft?	
Vragen 'Internal governance' <ul style="list-style-type: none">- Uitleggen wat verstaan wordt onder 'Internal governance' d.m.v. model; Standaardisatie Hoofdvraag <ul style="list-style-type: none">- Welke elementen binnen de organisatie zijn gestandaardiseerd? Bijvragen <ul style="list-style-type: none">- Welke processen en procedures binnen de organisatie worden centraal of decentraal gehanteerd?- Door wie worden deze procedures opgesteld en wat voor doel hebben ze?- In hoeverre krijgen dochterondernemingen de vrijheid hiervan af te wijken?- Welke voor- en nadelen zitten er aan deze procedures/ processen?	

- Wordt er gebruik gemaakt van een 'corporate identity' en wat wordt hierin vastgelegd?
 - Wanneer je de mate van standaardisatie van de organisatie zou moeten inschalen, waarbij 1 staat voor weinig standaardisatie en 5 voor veel standaardisatie. Welke score zou u toekennen?
- | | | | | |
|----------------------|---|---|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Geen standaardisatie | | | Gestandaardiseerd | |
-

Centralisation/ Decentralisation

Hoofdvraag

- In hoeverre is de organisatie centraal of decentraal ingericht?

Bijvragen

- In hoeverre zijn invloeden van de moedermaatschappij te herkennen bij dochterondernemingen?
 - Hoeveel vrijheid hebben dochterondernemingen om zelf initiatieven te nemen? Op welke manier wordt dit gestimuleerd?
 - Hoe centraal / decentraal worden dochterondernemingen georganiseerd op een '5-points likert' schaal?
- | | | | | |
|------------|---|---|----------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Decentraal | | | Centraal | |
- Wat zijn hier de voor- en nadelen van?
-

Control

Hoofdvraag

- Hoe is 'control' georganiseerd bij de organisatie?

Bijvragen

- Op welke wijze worden dochterondernemingen gemonitord? Welke aspecten zijn hierbij van belang?
 - Op welke wijze worden deze prestaties gerapporteerd door de dochteronderneming en hoe vaak gebeurt dit?
 - Welke actie wordt ondernomen wanneer een dochteronderneming niet voldoet aan de gestelde eisen?
 - Wat voor invloed hebben specifieke ondernemingskenmerken op de mogelijkheden om te controleren en monitoren? (bij veel verschil tussen dochters, resultaat lastig te vergelijken)?
 - Hoe strak is de control & monitoring van de dochterondernemingen door de moedermaatschappij?
- | | | | | |
|-------|---|---|-------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Loose | | | Tight | |
-

Coöperation

Hoofdvraag

- Op welke wijze wordt er samengewerkt binnen de gehele organisatie?

Bijvragen

- Wat hebben alle dochterondernemingen met elkaar gemeen (shared values)?
- Hoe wordt samenwerking gestuurd tussen de verschillende dochterondernemingen?

- 1 2 3 4 5
Weinig Veel

- Deze vragen zijn gericht specifiek op de verschillende dochterondernemingen;
- Uitleg theoretische achtergrond

- Wat zijn de belangrijkste producten voor de verschillende dochterondernemingen?

- Zijn er verschillen tussen producten ten opzichte van de verschillende markten?
- Homogeen of heterogeen product?
- Welke strategie wordt gehanteerd met betrekking tot het gehele assortiment?
(Parallellisatie, Specialisme, Productdifferentiatie)
- Wat is de doelgroep van de producten?

- Wat zijn de belangrijkste kenmerken van de verschillende markten waarin dochterondernemingen zich begeven?

- Op welke manier worden strategieën aangepast aan de verschillen?
- Hebben dochterondernemingen de vrijheid om in te spelen op specifieke marktkenmerken? Tot welke hoogte krijgen zij hier vrijheid in?
- Hoe onderscheiden de verschillende dochterondernemingen zich van de concurrenten in de markt?
- Hoe typeert u de concurrentie die aanwezig is op de verschillende markten?
- Wat is het marktaandeel van de dochterondernemingen in de verschillende markten?
- Welke marktkenmerken zijn voor de moedermaatschappij van belang bij het vestigen van een dochteronderneming?
- Wat voor positie hebben de dochterondernemingen in de markt? (Monopolie, Oligopolie, Volledige mededinging)
- Laat de organisatie zich leiden door de marktvraag (outside-in perspectief) of brengt het zelf nieuwe technieken en strategieën op de markt (Inside-out perspectief)?

- Hoe wordt de strategie voor een dochteronderneming bepaald?

Bijvragen

- Op welke termijnen worden strategieën vastgesteld?
 - In welke mate krijgen dochterondernemingen de vrijheid om hun eigen strategie te bepalen of af te wijken van de bestaande strategie?
 - In hoeverre worden kenmerken van de lokale markt meegenomen in het vast stellen van een strategie?
 - Welke kostenstrategie wordt gehanteerd ten opzichte van de markt? (Kostenleiderschap, Differentiatiestrategie, Specialisme)
-

External aspects

- Theoretisch model uitleggen

Hoofdvraag

- Wat zijn de belangrijkste omgevingsfactoren van de verschillende dochterondernemingen?

Bijvragen

- Geven deze kenmerken u kansen of vormen ze een bedreiging?
 - Wat voor rol spelen externe aspecten in het bepalen van een strategie op zowel moeder- als dochterniveau?
 - Hoe eenvoudig is het voor nieuwe aanbieders om de markt te betreden?
 - Is er veel dreiging van substituuat producten voor uw organisatie?
 - Worden deze substituten als dreigend ervaren en hoe speelt de organisatie hierop in?
 - Hoe groot is de onderhandelingskracht van leveranciers? Wat is hier de belangrijkste reden voor?
 - Hoe groot is de groep afnemers van producten?
 - Wat is de belangrijkste reden voor afnemers om producten juist bij uw dochteronderneming te kopen en niet bij andere aanbieders?
 - Zijn de afnemers veeleisend of juist niet? Hoe wordt hierop ingespeeld?
-

Succes

- Uitleggen wat verstaan wordt onder succes.
- Wat verstaat persoon onder succes?

Hoofdvraag

- Hoe succesvol zijn de verschillende dochterondernemingen van de organisatie?

Bijvragen

- Welke aspecten zijn voor u belangrijk om het succes van een onderneming te bepalen?
- Hoe wordt dit succes gemeten in uw organisatie?
- Hoe presteren de dochterondernemingen op deze belangrijke aspecten? (**Bijlage**).
- Is de moedermaatschappij tevreden met het resultaat?
- Wat zijn de meest succesvolle dochterondernemingen van de organisatie?
- Welke elementen zijn cruciaal voor dit succes volgens u?
- Wordt er specifiek gestuurd op deze succesvolle aspecten vanuit de moedermaatschappij?
- Welke succesfactoren zijn belangrijk met het oog op de toekomst?
- Zijn er ook voorbeelden van een minder succesvolle dochteronderneming?
- Wat waren de belangrijkste oorzaken hiervan?
- Zou u bij een volgende keer weer dezelfde opzet hanteren voor het vestigen van een dochteronderneming?

Bijlage 2: Invulmodel: Succes

Dochteronderneming:

Financial

Importance

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Performance

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Human resource

Importance

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Performance

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Market

Importance

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Performance

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Innovation

Importance

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Performance

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

.....

Importance

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Performance

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

.....

Importance

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Performance

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Bijlage 3: Coderingen

Organisatie

B.	Categorie	Kern	Verband	Succes
4.1	Organisatie	Decentrale aansturing, geen regionale indeling	Geen regionale indeling -> Nog decentralere indeling dochters	
4.2	Dochters	Opzet dochters kan verschillen door behoefte markt	Behoeft/ structuur markt -> Opzet dochters	
4.3	Dochters	Nieuwe entiteit is eerst onderdeel van moeder en scheidt zich eventueel af indien dit succes op kan leveren	Dochter geïntegreerd in moeder -> Mogelijk meer potentie door opzetten aparte dochter -> Afscheiden dochter van moeder	
4.4	Dochters	NZ succesvol (hoog marktaandeel, hoge marge) door Research en marketing	Investeren in Research & Marketing -> Succesvol in markt	NZ succesvol
4.5	Dochters	NZ succesvol door goed managen ondersteunende activiteiten en goede communicatie	Structuur en communicatie binnen bedrijf -> Consequente cijfers -> Hoog ROI	NZ succesvol
4.6	Dochters	USA bracht geen toegevoegde waarde en geen sterke brand	Me-to bedrijf -> Geen sterke brand en geen toegevoegde waarde -> Weinig succes	USA niet succesvol
4.7	Dochters	FRA in het verleden succesvol door beschermde markt	Grote trade barriers -> Markt beschermd -> Succesvol	FRA succesvol
4.8	Dochters	NL/BE bekend merk en grote historie in thuismarkt brengt succes	Roots in NL/BE -> Bekend merk -> Meer succesvol	NL/BE succesvol
4.9	Dochters	Grote schommelingen in succes EXPORT door marktwerking	Marktwerking -> Veel concurrentie -> Resultaat afhankelijk van markt werking -> Grote schommelingen	EXPORT afwisselend succesvol
4.10	Dochters	ENG succesvol door hoog marketingniveau	Investeren in marketing/ sales -> Naamsbekendheid en sterke brand -> Succesvol	ENG succesvol
4.11	Dochters	ZA is een start-up en een succes door juist niet te focussen	Start-up -> Breder aanbod productenpakket -> Brede focus markt -> Bediening van ander marktsegment	ZA succesvol
4.12	Dochters	AUS afwisselend resultaten door externe factoren	Grillig verloop agrarische economie/ politiek -> Meer druk op	AUS wisselend

			markt -> Resultaten afwisselend	succesvol
4.13	Dochters	CHINA minder succesvol ondanks vroege vestiging	Vroege vestiging als westers bedrijf in Chinese markt -> Invloed Chinese overheid -> Geen succes	CHI niet succesvol
4.14	Dochters	Aansluiting dmv joint venture om markt succesvol te bewerken	Samenwerking dmv joint venture -> Meer invloed op markt -> Meer kans op succes	
4.15	Dochters	In Brazilië sinds 5 jaar vestiging. In potentie grootste markt tropische grassen	Grote potentie markt -> Vestiging dochter -> opstart dmv joint venture	
4.16	Dochters	Opstart dmv sterke partner (dowe agro seeds)	Samenwerking dmv joint venture -> Meer ervaring in markt -> Meer kennis -> Meer kans op succes	
4.17	Dochters	LUX vreemde eend in de bijt en past strategisch gezien niet tussen andere dochters	Opereert in ander marktsegment -> Divers productenaanbod -> Dochter past strategisch niet tussen andere dochters	LUX succesvol
4.18	Dochters	LUX hoort strategisch gezien niet tussen andere dochters	Geen strategische aansluiting -> Zorgt voor andere kijk op organisatieaspecten -> Inspiratie voor andere bedrijven	
4.19	Dochters	Bestaansrecht dochters deels afhankelijk van markt en status als familiebedrijf	Familiebedrijf -> Andere verwachtingen vanuit leiding -> Opportunisme -> Dochters blijven bestaan ondanks minder succes	
4.20	Dochters	FRA nu niet meer in beschermde markt.	Trade barriers weg -> minder bescherming in markt -> Lastigere marktomgeving -> Minder succesvol	FRA minder succesvol

C.	Categorie	Kern	Verband	Succes
4.1	Strategie	Veestapel verbeteren en boer ontzorgen 'Better life'	Opstellen bedrijfsmissie -> Eenduidige strategie	
4.2	Organisatie	Holding bestaat uit (80%) NL en 20% VRV BEL	Coöperatiestructuur -> Bundeling meerdere organisaties	
4.3	Organisatie	170-180 miljoen omzet en 6 miljoen netto winst. Helpt wordt naar rato over leden verdeeld	Coöperatie -> Winst -> Verdelen over leden	
4.4	Strategie	Vorig jaar gegroeid met 5 % en ook een groeidoelstelling voor volgend jaar	Strategie -> Resultaat -> Nieuwe strategie	
4.5	Dochters	Brazilië en Nieuw zeeland groeien minder door de economische recessie en lage melkprijs	economische recessie -> Lage melkprijs -> Minder ruimte voor klant om te investeren in genetika -> Minder resultaat voor BRA & NZ	
4.6	Historie	NL heeft een lange historie op vlak van veeverbetering	Veel ervaring in sector -> Naamsbekendheid -> Goede marktpositie	Succes door historie en

				naamsbekendheid
4.7	Organisatie	Ontstaan vanuit van allerlei fusies van regionale KI bedrijven	Regionale bedrijven niet daadkrachtig -> Fuseren -> Bundeling van krachten -> Meer invloed op markt -> Betere marktpositie	
4.8	Organisatie	Coöperatie bestaat uit hoofdbestuur wat mandaat geeft aan de AvA om besluiten te geven en goed te keuren	Coöperatie -> Invloed van leden via hoofdbestuur -> Invloed op beslissingen holding	
4.9	Organisatie	Leden van hoofdbestuur gekozen door leden bij lokale meetings	Coöperatie -> Leden hebben invloed -> Zij kiezen leden hoofdbestuur -> Invloed op holding	
4.10	Organisatie	Bij bepaalde besluiten, grote acquisities of investeringen is goedkeuring van hoofdbestuur nodig	Coöperatie -> Leden hebben invloed -> Goedkeuring noodzakelijk voor grote beslissingen -> Invloed vanuit leden op dergelijke beslissingen	
4.11	Dochters	Vertegenwoordigd in belangrijke veeteeltgebieden Australië en Nieuw Zeeland	AUS & NZ belangrijke veeteeltmarkten -> acquisitie vanuit holding -> Proberen marktaandeel te krijgen	
4.12	Dochters	NL + Vlaanderen bezitten 60% van de omzet	NL + Vlaanderen belangrijkste markten vanuit oorsprong -> Goede marktpositie -> Belangrijk onderdeel van holding	
4.13	Strategie	Missie draait om continuïteit en om bedrijf aan volgende generatie over te kunnen dragen	Eenduidige missie/ uniformiteit -> gericht op lange termijn -> Duidelijke strategie	
4.14	Strategie	Strategie opgedeeld in thema's (productie, levensduur, gezondheid & vruchtbaarheid)	Strategie opdelen in thema's -> Doelen meer specifiek geformuleerd -> Kern van strategie helder	
4.15	Dochters	NL + Vlaanderen grootste omzet, hier zitten ook de leden	Oorsprong in NL + Vlaanderen -> Thuismarkten -> Goede marktpositie	
4.16	Dochters	Export gaat hoofdzakelijk via lokale distributeurs	Export naar landen zonder dochter -> Via distributeurs -> Geen focus markt noodzakelijk	
4.17	Dochters	In BRA wordt gewerkt met onafhankelijke sales agenten door de grootte van het land. Zij distribueren het sperma samen met andere producten	Distributie via onafhankelijke agenten -> Geen focus noodzakelijk -> Groter afzetgebied	
4.18	Organisatie	Managementstructuur loopt niet gelijk met juridische structuur	Verschillende aandachtsgebieden -> Juridisch bundelen aantrekkelijk, management technisch niet -> Focus op managementstructuur	
4.19	Organisatie	Het sturen via één commandostructuur (juridisch) zorgt voor minder overzicht en minder focus	Aansturing per businessunit -> Meer overzicht en meer focus op product/ markt	

4.20	Sturing	Sturing vanuit holding door Analyseren - Bespreken - Bijsturen - Evt drastische maatregelen	Business unit voldoet niet aan eisen -> Bijsturing vanuit holding -> Business unit moet weer zelfstandig kunnen opereren	
4.21	Historie	NL/ Vlaanderen dominante marktpositie vanuit historie. Klanten zijn loyaal	Oorsprong in NL + Vlaanderen -> Thuismarkten -> Klanten zijn bekend met merk en loyaal aan bedrijf -> Goede marktpositie	Succes door historie en naamsbekendheid
4.22	Dochters	NZ 20 % minder omzet door crisis	Crisis -> Klanten sturen op cashflow -> klanten kiezen goedkoper assortiment -> Minder omzet	
4.23	Historie	Organisatie heeft positie verworven vanuit historie. Vanuit de regionale KI bedrijven.	Klanten zitten bij regionale KI bedrijven -> Bundeling dmv fusies -> Klanten blijven aangesloten -> Goede marktpositie	
4.24	Organisatie	Positie verworven door fusies en samenwerken	Klanten zitten bij regionale KI bedrijven -> Fusies en samenwerking -> Klanten blijven aangesloten -> Goede marktpositie	
4.25	Historie	Positie behoud door vertrouwen, historie, productkwaliteit en innovatie	Vertrouwen klant in bedrijf mbt productkwaliteit, innovatie enz -> Loyaal klantenbestand -> Goede marktpositie	
4.26	Dochters	BRA was succesvol, nu minder door economische en politieke situatie	BRA succesvol -> Invloed politiek + economie van land -> Minder succesvol	BRA minder succesvol door externe factoren
4.27	Sturing	Bij reorganisatie plannen maak je afweging welke activiteiten in de toekomst waarde op gaan brengen en welke niet.	Reorganisatie noodzakelijk -> Afstoten verliesgevende activiteiten -> Behouden waardevolle activiteiten -> Doorvoeren veranderingen	
4.28	Dochters	20/25% marktaandeel BRA. Verschilt per regio. 2e speler in markt	2e speler in de markt -> Een van de marktleiders -> 20/25% marktaandeel BRA	BRA succesvol
4.29	Dochters	NZ derde belangrijkste markt	Dochter NZ geen coöperatie -> Lokaal wel grote coöperatie in markt -> Grote concurrentie	
4.30	Organisatie	IBD/ Export tak verzorgd aansturing richting distributiebedrijven	Aansturing export vanuit één business unit -> Aansturing en problematiek gefocust -> Beter inspelen op lokale markt	
4.31	Dochters	Amerika strategische reden voor acquisitie vanwege markt, netwerk en technologie.	Acquisitie Amerika -> Vergoten netwerk, technologieën, markt -> Grote aanloopverliezen om in	Amerika financieel niet

			markt te komen	succesvol
4.32	Dochters	Tsjechië niet succesvol door krimpende markt ondanks marktleider	Marktleider in Tsjechië -> Markt krimpt -> Performance neemt af	Tsjechië minder succesvol door krimpende markt
4.33	Dochters	Marktpositie NL/ Vlaanderen onder stuk. Marktaandeel van 90 naar 70%	Marktaandeel onder druk -> Positie NL/ Vlaanderen onder druk 90 naar 70%	

H.	Categorie	Kern	Verband	Succes
4.1	Organisatie	Veevoederbedrijf kippen, varkens, koeien en vissen in 12 landen met omzet 2,5 miljard	Kippen, varkens, koeien, vissen -> gevestigd in 12 landen	
4.2	Dochters	Opzetten dochters afhankelijk van potentieel markt (aantal varkens, koeien, vis, kippen)	Aantal dieren -> Aantrekkelijk? -> Vestigen dochter	
4.3	Strategie	Investeren in groeiemarkten. Balans tussen stabiele markten en groeiemarkten	Investeren in groeiemarkten -> Stabiliteit in stabiele markten en groeiemarkten? -> Moet in balans zijn	
4.4	Dochters	Overname bedrijven in markt met veel potentie in Spanje & Portugal	Veel marktpotentie -> Bedrijfsovername -> Uitbreiding marktaandeel	
4.5	Dochters	Het succes wordt bepaald door tonnen voer, want daar kan je veel inkoopvoordelen mee halen.	Overnames -> Meer volume voer -> Inkoopvoordelen	Tonnen voer
4.6	Dochters	Met bedrijfsovernames 1/5e van business toevoegen zorgde voor mooie voordelen	Overnames -> 1/5e meer business -> Voordelen	
4.7	Dochters	Twaalf fabrieken in Spanje & Portugal verdeeld over verschillende regio's	Spreiding dochters over regio's -> Distributievoordelen	
4.8	Dochters	Één fabriek kan meerdere productsegmenten produceren (kip, koeien, varken)	Meerdere producten per regio -> Distributievoordelen	
4.9	Structuur	Zelfde structuur fabriek met hoge torens	Zelfde structuur fabrieken -> Efficiëntie in productie	
4.10	Structuur	Organisatiestructuur verschilt per regio	Organisatie aangepast aan regio -> Verschillende organisatiestructuren	
4.11	Organisatie	Opdeling in Export/ Afrika & Midden Oosten, Rusland (joint venture), Zuid-Amerika, West Europa, Oost Europa, Azie	Organisatie aangepast aan regio -> Verschillende organisatiestructuren	
4.12	Organisatie	Productactiviteiten afgestemd op dochter. Aansturing afhankelijk hiervan.	Organisatie aangepast aan regio -> Verschillende productactiviteiten -> Verschil in aansturing	

4.13	Strategie	Grow existing business, organic & consolidation dmv nieuwe fabrieken bouwen en kleine fabrieken overnemen	Groeistrategie -> Bouwen nieuwe fabrieken/ overnemen kleine fabriekjes -> Uitbreiden volume	
4.14	Strategie	Via overnames en samenwerking actief worden in nieuwe markten	Samenwerking + overnames -> Nieuwe markten -> uitbreiding marktaandeel	
4.15	Strategie	Kwaliteit, resultaat, onafhankelijkheid, beter doen dan concurrentie, ondernemerschap	Uniforme strategie -> Stimuleren groei -> Uniforme basis bedrijfsvoering	
4.16	Strategie	Merk wordt in Rusland & Ethiopie gebruikt	Overname bedrijf -> Bestaand merk hanteren -> Verschillend merk	
4.17	Strategie	Business units EU zijn grote units in krimpende markt, wel groei door kennis, kwaliteit & consolidatie	Kennis, kwaliteit, consolidatie markt -> Onderscheidend vermogen -> Groei in krimpende markt	
4.18	Strategie	Door grote schaal is er ruimte tot investeren in kwaliteit en kennis product waardoor concurrentievoordeel behaald wordt	Bepaalde schaal in markt -> Middelen tot investeren -> Verbeteren kennis en kwaliteit -> Hoogwaardige producten -> Onderscheidend vermogen	
4.19	Dochters	PL nummer 2, NL nummer 3, ESP/ POR nummer 2 met nadruk op groei	Leidende posities in markt -> Volume -> Ruimte tot investeren in groei	
4.20	Dochters	Rusland joint venture en marktleidende positie	Vreemde markt/ cultuur -> aangaan joint venture -> toegang markt	RUS succesvol
4.21	Dochters	Zuid-Afrika lastig land door verschillende cultuur en marktomstandigheden	Grote verschillen cultuur/ omstandigheden + veel integraties -> Lastig markt betreden -> Weinig succes	ZA niet succesvol
4.22	Dochters	Egypte joint venture met lange relatie is succesvol	Vreemde markt/ cultuur -> aangaan joint venture -> toegang markt	EGY succesvol
4.23	Dochters	BRA lastig door politieke en economische problemen	Politieke/ economische omstandigheden -> Toegang markt lastig	BRA niet succesvol
4.24	Structuur	Familiebedrijven nemen lastig afscheid van dingen die geen succes zijn.	Geen afscheid nemen onsuccesvolle dingen -> Proberen om te draaien -> Wisselend succes	

E.	Categor	Kern	Verband
----	---------	------	---------

	ie		
4.1	Organisatie	Familiebedrijf	Oorsprong organisatie: Familiebedrijf
4.2	Organisatie	R&D leidend, daarnaast marketing & Sales en seed operations	R&D leidend -> Focus op productontwikkeling -> producten met toegevoegde waarde -> Onderscheidend vermogen
4.3	Dochters	Dochters voor marketing & sales, R&D & seed operations	Diversiteit functie dochters -> Specialistische benadering per functie
4.4	Structuur	Eigen dochterbedrijf in strategisch belangrijk land	Strategisch belangrijk land -> Eigen dochterbedrijf -> mogelijkheid tot onderzoeken/ verkopen
4.5	Structuur	Distributeurs verkopen zaden en worden centraal aangestuurd en geïnformeerd	Gebruik distributeurs -> Uitbreiding verkoopnetwerk -> Centrale aansturing -> Uniformiteit
4.6	Dochters	Grote landen Spanje, USA. Daar ontwikkeling en verkoop eigen producten	Grote landen Spanje, USA -> Vestiging R&D + marketing en sales -> ontwikkeling en verkoop eigen producten
4.7	Strategie	Corporate values zijn ondernemerschap, verantwoordelijkheid, samenwerken	Uniforme corporates values -> Uniforme naleving strategie -> Minder complexe aansturing
4.8	HR	Acquisitie mensen op basis van corporate values	Corporate values -> Leidend bij acquisitie personeel -> Basis voor uniforme strategie
4.9	Structuur	Juridische structuur anders dan organisatiestructuur	Verschil juridische structuur en organisatiestructuur -> Organisatiestructuur leidend
4.10	Organisatie	Vijfhoofdige directie met afgevaardigde uit verschillende afdelingen	Organisatie opgedeeld in afdelingen -> Afgevaardigde lid van directie -> Afstemming tussen afdelingen
4.11	Organisatie	Onder directie een global management team met afgevaardigde per regio en gewas per afdeling	Afgevaardigde per regio, gewas en afdeling samen in GMT -> Afstemming binnen organisatie
4.12	Organisatie	Onder GMT zit senior management, welke rapporteren aan GMT	Senior management -> Rapporteren aan GMT -> Rapporteren aan directie
4.13	Structuur	Verschillende organisatiestructuren binnen afdelingen	Verschil structuur per afdeling -> Interne verschillen -> Behoeft afstemming
4.14	Structuur	Verdeling marketing & sales in 6 regio's	Opdeling marketing & sales -> Focus op product/ markt -> Betere aansluiting naar klant
4.15	Strategie	Strategieën worden opgesteld per gewas op niveau van R&D, marketing & sales en seed operations	Strategie per gewas, afdeling en regio -> Afstemming noodzakelijk -> GMT -> Uniformiteit binnen organisatie
4.16	Strategie	Missie/ visie geldt voor gehele organisatie	Centrale missie/ visie -> Uniformiteit binnen organisatie

4.17	Strategie	Elke kolom (R&D, Marketing & Sales, Seed operations) heeft eigen strategie	Strategie per gewas, afdeling en regio -> Afstemming noodzakelijk -> GMT -> Uniformiteit binnen organisatie
4.18	Strategie	GMT stelt strategieën op en presenteert deze binnen organisatie	Strategie per gewas, afdeling en regio -> Afstemming noodzakelijk -> GMT -> Uniformiteit binnen organisatie
4.19	Structuur	Organiseren verschillende organisatietypen. Verticaal georganiseerd	Verticaal georganiseerd per afdeling -> Specialisatie mogelijk per afdeling -> Samenwerking tussen afdelingen noodzakelijk
4.20	Structuur	Verticaal georganiseerd, maar product horizontaal door organisatie	Verticaal georganiseerd -> product horizontaal -> Samenwerking noodzakelijk -> Leveren van specialisme afgestemd op klant
4.21	Structuur	GMT bepaald globale organisatie en dat is de leidraad voor de gehele organisatie	Centrale opstelling strategieën -> Duidelijkheid voor dochters -> Uniforme naleving globale strategie
4.22	Historie	Bedrijven al meer dan 100 jaar in markt en hebben enorme traditie	Sinds 100 jaar in markt -> Enorme traditie -> Toetreding tot markt is lastig
4.23	Dochters	Meest toegevoegde waarde in Spanje en Noord-Amerika	Spanje en Noord-Amerika veel toegevoegde waarde -> Vestigen dochters -> Verwerven goede positie in markt
4.24	Structuur	Verleden met distributeurs, te ver van de markt af	Verkopen dmv distributeurs -> Te ver van markt -> Geen Focus -> Geen Succes -> Opzet eigen dochter
4.25	Organisatie	Familiebedrijf meer flexibel dan groot bedrijf	Familiebedrijf -> Flexibeler -> Concurrentievoordeel -> Groei marktaandeel
4.26	Organisatie	Door opzet kan men sneller en flexibeler reageren op klant en in kan spelen op de wensen van de klant	Organisatie -> Flexibeler en sneller inspelen op wensen klant -> Product sluit aan op marktvraag -> Toegevoegde waarde
4.27	Dochters	China kan qua ontwikkeling beter	Oude producten worden ingezet in China -> Toegevoegde waarde wordt minder erkent -> Ontwikkeling nog niet volledig
4.28	Dochters	Geïnvesteed in India en daar een succesvolle productrange	Groot potentieel India -> Investeren -> Grote productrange -> Toegevoegde waarde -> Succes
4.29	HR	Investeren in mensen om totale kwaliteit organisatie te verbeteren	Investeren in HR -> Hoge kwaliteit HR -> Hoge kwaliteit organisatie
4.30	Organisatie	Bij familiebedrijf focus op lange termijn en continuïteit en niet perse op finance	Familiebedrijf -> Focus op lange termijn/ continuïteit -> Minder op finance -> Van invloed bij bepalen strategie

I.	Categorie	Kern	Verband	Succes
----	-----------	------	---------	--------

4.1	Organisatie	Organisatie opgedeeld in business units (kippen, kalkoenen, varkens, vissen)	Verschillende productgroepen -> Opdeling in business units	
4.2	Organisatie	Opererend in 24 landen	Opereren in 24 landen -> Opdeling in divisies	
4.3	Dochters	Hoofdlanen Nederland, Frankrijk, Canada & Amerika	Belangrijkste afzetlanden -> Vestiging dochter	
4.4	Dochter	Sterk groeiend in Brazilië	Vestiging dochter BRA -> Sterk groeiend in markt	BRA
4.5	Dochters	Geen dochter ZA, maar klant met sterke binding valt onder business unit legkippen	Sterke relatie klant -> Geen vestiging dochter -> Valt onder BU product	
4.6	Structuur	Voor groeiplannen is kapitaal nodig, dus externe financier aangetrokken als aandeelhouder	Groeiplannen -> Kapitaal nodig -> Externe financier -> Aandeelhouder	
4.7	Organisatie	Uitbreiding door overnemen van bestaande bedrijven	Groeiplannen -> Overnemen bestaande bedrijven -> Uitgroeien tot globale speler	
4.8	Dochters	Overnames zorgen voor verschillende bedrijfjes die verschillende aansturing gewend zijn.	Overnames -> Verschillende onderneminkjes -> Behoeven verschillende aansturing	
4.9	Structuur	Door acquisities is er geen professionele corporate governance	Overnames -> Verschillen tussen dochters -> Professionele corporate governance	
4.10	Structuur	Scheiden staff & line en verantwoordelijkheden delegeren naar business units om het aanstuurbaar te maken.	Verschillen tussen dochters -> Lastig aan te sturen -> Verantwoordelijkheden naar dochters	
4.11	Structuur	Matrixorganisatie met 9 managers verantwoordelijk op hun vakgebied	Matrixorganisatie -> Opdeling in vakgebieden -> Verdeling verantwoordelijkheden/ specialiseren	
4.12	Organisatie	Aansturing vanuit functionele lijn (matrix) en vanuit management land	Matrixorganisatie -> Aansturing vanuit functie & land -> Verdeling verantwoordelijkheden / specialisme	
4.13	Dochters	Frankrijk behoorlijke organisatie met R&D, productie, quality & health	Taken bij dochters -> Omvang dochter stijgt -> Invloed dochter stijgt	
4.14	Dochters	Tsjechië, Spanje, UK, Indonesië & Brazilië dochters bij de kippen, allemaal op dezelfde manier georganiseerd	Verschillende dochters -> Zelfde aansturing vanuit centraal -> Uniformiteit	
4.15	Dochters	Acquisities dochters BRA door overname van klanten die het niet meer volhouden of geen opvolging hebben	Klanten hebben het lastig of hebben geen opvolging -> Overname -> Groei bedrijf	
4.16	Organisatie	Enkel investeren in acquisitie door middel van kippen en niet dmv geld	Acquisitie -> Investering dmv product	

4.17	Dochters	Distributiebedrijf in FRA, CZE, UK, SPA, NL	Verschillende distributiebedrijven -> Efficiënte logistiek mogelijk	
4.18	Dochter	UK zit op een eiland en heeft een goede marktpositie	England -> Goede marktpositie -> Succes	UK
4.19	Dochter	CZE heeft lage kosten en loopt uitstekend	Lage kosten lokaal -> Succes dochter	CZE
4.20	Dochter	FRA loopt niet goed door problemen met salesteam. Verbetering verwacht	Problemen met lokaal salesteam -> Marktpositie daalt -> Nieuwe manager -> Verbetering verwacht	FRA niet succesvol
4.21	Dochters	SPA geen dochter. Is een echte vechtmart met lage prijzen	SPA vechtmart -> Lage prijzen -> Geen vestiging	
4.22	Dochters	NL in joint venture uitstekend met fantastische bezetting, hoge prijzen en goede samenwerking	NL + BE samenwerking -> Hoge prijzen + bezetting -> Succesvol	NL succesvol
4.23	Dochters	Export verkoopt alle overschotten (eieren) van dochters op de markt	Overschot bundelen -> Afstemming vraag/ aanbod -> Hogere prijzen product dan afvalprijs -> Bedrijfstak succesvol	

T.	Categorie	Kern	Verband	Succes
4.1	Organisatie	Matrixstructuur als structuur voor de organisatie	Matrixstructuur -> Mix van centraal/ lokaal	
4.2	Organogram	Managementteam bestaat uit regiodirecteuren + groepsdirectie	Managementteam = regiodirecteuren + groepsdirectie -> Afstemming centraal/ lokaal	
4.3	Besluitvorming	Beslissingen door managementteam dus regiodirecteuren	Regiodirecteuren in besluitvorming -> Betere aansluiting lokaal	
4.4	Historie	Organisatie was een verzameling van allerlei fokkerijorganisaties	Verzamelen van kleine fokkerijorganisaties -> Meer daadkracht in de markt	
4.5	Historie	Lange tijd aangestuurd als coöperatie	Lange tijd aangestuurd als coöperatie -> Daardoor niet zeer winstgevend	
4.6	Organisatie	één keer per twee jaar landenmanagers bij elkaar waarbij afstemming plaats vindt op verschillende disciplines	één keer per twee jaar overleg -> Eenduidige strategie	
4.7	Dochters	Al lang dochters in diverse landen die zorgen voor een goede winstgevendheid.	Al lange tijd gevestigd in deze landen -> Dragen goed bij aan winstgevendheid (Royaltie + Cash)	Succes door lange vestiging en kennis markt

4.8	Dochters	Dochters zijn volwassen en genereren veel cash.	Markt bewerken -> Volwassen dochters-> Genereren cash	Succes Rusland door focus markt
4.9	Dochters	Belangrijke spil is Canada die in 2008 erbij gekomen is	Gunstige economie/ omstandigheden -> Succesvolle onderneming	Succes Canada door gunstige omstandigheden van Canada als exportland
4.10	Dochters	Grote stappen in Brazilië door verbeteren product	Nieuwe en betere producten ontwikkelen -> Grote stappen in grote markt als Brazilië	Goede en nieuwe producten ontwikkelen/ produceren
4.11	Organisatie	Organisatie is behoorlijk hands-on, dus dicht bij de klant	Hands-on mentaliteit -> Dichtbij klanten in de markt	
4.12	Dochters	Succes dochters afhankelijk van fase van acquisitie	Ervaring / fase in markt -> Succes van acquisitie	Succes Europa te danken aan duur in de markt, marktaandeel en marktleider

W.	Categorie	Kern	Verband	Succes
4.1	Organisatie	Verschillende identiteiten dochters (verkoopkantoor; documentenhandel/ voorraadhoudend)	Verschillende organisatievormen dochters -> Verschillende belangen & Strategieën	
4.2	Dochters	Brazilië was geen succes	Dochter in Brazilië -> Geen succes	BRA geen succes
4.3	Historie	Bedrijf gegroeid in 60's, 70's, toen stabiel en nu weer krimp	60's/ 70's Groei -> Stabiel -> Nu krimp	
4.4	Organisatie	Productiebedrijven in Afrika en de rest verkooplanden	Productie in Afrika -> Rest Verkoopfunctie	
4.5	Organisatie	Productiebedrijven leveren alleen aan de verkoopmaatschappijen	Productie in Afrika -> levering aan verkoopmaatschappijen	
4.6	Organisatie	Verschillen in identiteit dochters zorgde voor discrepantie bij leveren.	Verschillende organisatievormen dochters -> Verschillende afspraken -> Geen succes	Verschillende organisatievormen dochters geen succes
4.7	Organisatie	Er werden vanuit verschillende dochters prijzen voorgelegd bij klanten	Verschillende organisatievormen dochters -> Verschillende belangen -> Verschillende marktbenadering -> Interne concurrentie -> Klant ontvangt meerdere offertes van zelfde bedrijf	
4.8	Strategie	Visie onzuiver en door oorsprong bos werd er op	Oorsprong bos + Visie onzuiver -> Wedden op	

		meerdere paarden gewed	meerdere paarden	
4.9	Strategie	Strategie per groep met accent op links en rechts	Strategie per groep met verschillende accenten -> Strategie niet zuiver -> Continu anticiperen	
4.10	Strategie	Ieder productiebedrijf had eigen strategieën	Verskillende strategieën productiebedrijven -> Lastig te sturen vanuit holding -> Hoog personeel lokaal nodig	
4.11	HR	Lokale organisatie vereist creatief en flexibele managers, maar die gingen niet graag naar Afrika	Verskillende strategieën productiebedrijven -> Lastig te sturen vanuit holding -> Hoog personeel lokaal nodig	
4.12	HR	Kwaliteit managers van groot belang om lokale bedrijven aan te sturen	Verskillende markten/ producten -> Lokale vrijheid vereist -> Lastig aan te sturen -> Vraag naar hoog opgeleid personeel	
4.13	Strategie	Door verschil identiteit dochters geen globale strategie mogelijk die aansluit op lokaal	Verskillende organisatievormen dochters -> Geen globale strategie vanuit holding mogelijk -> Lokale aansturing	
4.14	Organisatie	Ideeen van holding sloten niet aan bij lokaal en hierdoor weinig invloed	Holding voerde plannen door richting lokaal -> Plannen holding sluiten niet aan op lokaal -> Plannen werden niet uitgevoerd	
4.15	Strategie	Conflicten door geen niet uitdragen van uniforme strategie	Verskillende strategieën dochters -> Verschillende belangen -> Interne concurrentie -> Conflict	
4.16	Organisatie	Verkoopmaatschappijen afhankelijk van productiebedrijven	Verkoopmaatschappijen afhankelijk van productie -> Productiebedrijven lopen slecht -> Niet mogelijk te reorganiseren door afhankelijkheid -> Door blijven modderen	
4.17	HR	De goede mensen op operationeel gebied zijn doorslaggevend voor het succes van een bedrijf	Goede mensen -> Mogelijkheid tot uitvoeren visie/ strategie -> Meer uniformiteit mogelijk	Flexibele, creatieve, overzicht, ondernemende mensen noodzakelijk voor succes
4.18	Organisatie	Op tijd durven te organiseren, voordat het te laat is	Reorganisatie noodzakelijk -> Niet doorzetten -> Niet voldoende middelen om überhaupt te reorganiseren -> Te laat voor reorganisatie	
4.19	HR	Qua intelligentieniveau lokale managers beter	Lokaal betere intelligentie dan Europese managers ->	

		dan Europese managers. Alleen mentaliteit vormt blokkade	Cultuur zorgt voor ongeschiktheid lokale managers	
4.20	Organisatie	Binnen dochters nog verschillende benaderingen met product en markt	Diversiteit producten & markt -> Verschillende benadering markt binnen zelfde dochter -> Geen uniformiteit	
4.21	Dochters	Frankrijk documentenhandelaar en afhankelijk van marktprijs	Documentenhandelaar -> Inspelen marktprijs -> Marktbenadering zonder veel risico -> Succes verzekerd	Geen voorraad zorgt voor winst, maar wel lagere marges dan wel voorraadhoudend
4.22	Dochters	Voorraadhoudend afhankelijk van marktwerking	Voorraadhouder -> Inschatten op basis van marktwerking -> Succes afhankelijk van deze inschatting	Wel voorraad betekent onzekerheid voor winst/verlies, maar fluctuaties zijn groter
4.23	Organisatie	Succes verkoopmaatschappijen afhankelijk van aanbod dat het kreeg van productie	Afhankelijkheid van aanvoer productie -> Schommelingen in winst verkoop	
4.24	Organisatie	Organisatie te groot en te verdeeld. Centralisatie was wellicht beter geweest	Centralisatie -> Meer centrale aansturing -> Uniformiteit tussen en binnen dochters	
4.25	HR	HRM cruciaal voor invloed vanuit holdingmaatschappij	Goede HRM -> Meer invloed vanuit moedermaatschappij -> Meer uniformiteit tussen en binnen dochters -> Meer succes dochter	
4.26	Organisatie	Financiële armslag vanuit holding als basisvereisten voor succes dochter	Financiële armslag holding vanuit holding -> Dochter krijgt mogelijkheden -> Meer kans op succes	
4.27	HR	Managers niet capabel genoeg voor leiden productiebedrijven	Managers niet de juiste capaciteiten -> Kunnen niet inspelen op markt -> Geen goede aansturing dochters	Managers niet capabel voor aansturen bedrijf

Internal governance ((De)centralisatie)

B.	Categorie	Kern	Verband
3.1	Decentraal	De dochters zijn vrij autonoom en hebben veel beslissingsvrijheid	Decentrale aansturing -> Veel beslissingsvrijheid lokaal
3.2	Centraal/ Decentraal	Dochter van centraal kan gewijzigd worden in onafhankelijk dochter bij succes	Succes dochter onder centraal -> Decentrale dochter

3.3	Centraal/ Decentraal	De strategie wordt per dochter bepaald op basis van de actuele omstandigheden	Omstandigheden lokaal -> Strategie afstemmen tussen centraal en lokaal
3.4	Centraal/ Decentraal	Strategisch plan op lange termijn bottom up opgesteld	Strategisch plan bottom up -> Meer betrokkenheid van dochters
3.5	Centraal/ Decentraal	Grove lijn van dochter op lange termijn wordt bepaald door centraal	Centraal stelt kaders voor dochter -> Dochter heeft hierbinnen vrijheid hoe te bereiken
3.6	Centraal/ Decentraal	Dochters bijgestuurd door centraal als gevolg van te optimistische plannen	Bottom up creëren strategie -> Beoordeling Centraal -> Mogelijke aanpassingen.
3.7	Centraal/ Decentraal	Grove lijn van dochter op lange termijn wordt bepaald door centraal	Centraal stelt kaders voor dochter -> Dochter heeft hierbinnen vrijheid hoe te bereiken
3.8	Centraal	Standaardisatie is voornamelijk op rapportage niveau van toepassing	Dochters rapporteren volgens zelfde standaard -> Vergelijking door centraal mogelijk
3.9	Centraal	Er is sprake van een corporate identity mbt marketing, brand, image	Corporate identity -> Eenduidige marktbenadering
3.10	Centraal	Op productieniveau zijn centrale afspraken gemaakt over alle dochters	Production rules -> Eenduidige productie -> Meer efficiëntie
3.11	Centraal	Op financieel niveau ook regels voor dochters (consolidatie, valuta, lening)	Dochters gebruiken zelfde financiële regels -> Consolidatie mogelijk
3.12	Centraal	Verschillen tussen dochters worden door globalisatie kleiner	Globalisatie -> Verschillen tussen dochters kleiner
3.13	Decentraal	Op gebied van marketing volgen sommige personen/ OPCO's liever hun eigen visie	Dunne lijn centraal/ decentraal -> Onduidelijkheid bij dochters -> kans op scheefgroei
3.14	Decentraal	Door gegeven vrijheid, volgen OPCO's wel een hun eigen visie wat niet wordt toegestaan door de holding	Dunne lijn centraal/ decentraal -> Onduidelijkheid bij dochters -> kans op scheefgroei -> Correctie door centraal
3.15	Centraal/ Decentraal	OPCO's worstelen nog wel eens met de grens van centraal/ decentraal doordat er niet altijd duidelijkheid wordt gegeven	Regels niet duidelijk -> Onduidelijkheid bij dochter -> Scheefgroei
3.16	Centraal/ Decentraal	Interactie tussen centraal en lokaal management om te weten wat er lokaal speelt	Betrokkenheid vanuit Centraal richting lokaal -> Meer begrip in elkaars standpunten -> Betere afstemming centraal/lokaal
3.17	Decentraal	Iedere dochter is verantwoordelijk voor eigen resultaat, maar het overkoepelend belang wordt gestimuleerd	Stimuleren groepsbelang -> Meer centrale aanpak mogelijk
3.18	Eenduidigheid	Ondanks decentrale aanpak moet benadering van product en markt stroken met elkaar	Geen eenduidige benadering product markt -> Verschillende belangen -> Interne concurrentie
3.19	Decentraal	Het is te lang toegestaan dat dochters alleen verantwoordelijk zijn voor eigen resultaat	Alleen verantwoordelijk voor eigen resultaat -> Er werd geen rekening gehouden met de gehele groep

3.20	Decentraal	Noodzaak tot decentralisatie is er doordat bedrijven anders vast lopen (Luxemburg)	Centrale aansturing -> Onvoldoende aansluiting bij markt -> Geen succes
------	------------	--	---

C.	Categorie	Kern	Verband
3.1	Centraal	Brand wereldwijd geïntroduceerd, wat zorgt voor uniformiteit	Gebruik uniform product over alle dochters -> Uniformiteit -> Naamsbekendheid
3.2	Decentraal	Er is sprake van een lokaal managementteam per businessunit	Decentrale structuur -> Lokaal management -> Vrijheid voor businessunits binnen gestelde kaders
3.3	Decentraal	Bottum up betrokkenheid bij ontwikkelen strategisch plan. Holding stelt hierin wel kaders	Kaders gesteld door Holding -> Hierbinnen bottum up ontwikkelen strategisch plan door lokaal -> Meer betrokkenheid lokaal
3.4	Centraal	Productportfolio vrij binnen bepaalde kaders. Focus op koeiengenetica	Kaders gesteld door holding voor productportfolio -> Focus op product -> Hierbinnen vrijheid voor dochter
3.5	Decentraal	Binnen productportfolio, klantbediening en prijsbeleid autonomie voor dochters	Kaders op gebied van productportfolio, klant en prijs -> Focus -> Hierbinnen vrijheid voor dochters
3.6	Centraal/ Decentraal	Globale coördinatie productportfolio voor centrale rassen. Hiernaast lokale invulling	Globale coördinatie productportfolio -> Focus op product -> Lokale inbreng -> Afstemming richting klant
3.7	Decentraal/ Centraal	Dochters in contact met markt en klant en dit vormt input voor centraal productmanagement	Dochter in contact met klant/ markt -> Afstemming met centraal productmanagement -> Globale coördinatie
3.8	Centraal/ Decentraal	Thuismarkten krijgen voorrang bij coördinatie productverdeling	Globale coördinatie productverdeling -> Thuismarkten beste prijs + leden -> Krijgen voorrang bij verdeling
3.9	Decentraal	Dochters hebben autonomie om binnen een bepaald portfolio te bepalen wat ze afzetten	Globale coördinatie productportfolio -> Focus op product -> Lokale inbreng -> Afstemming richting klant
3.10	Centraal/ Decentraal	Globale coördinatie productportfolio voor centrale rassen. Hiernaast lokale invulling	Globale coördinatie productportfolio -> Focus op product -> Lokale inbreng -> Afstemming richting klant
3.11	Centraal/ Decentraal	Dochters primair verantwoordelijk. Voor beslissingen tav investeringen boven bepaald bedrag, personeel enz moet goedkeuring holding gevraagd worden	Lokale verantwoordelijkheid dochters binnen bepaalde kaders -> Goedkeuring noodzakelijk indien buiten kaders gegaan wordt
3.12	Centraal/ Decentraal	R&D centraal ingericht, maar afstemming met lokaal	Globale coördinatie R&D -> Afstemming met lokaal -> Betere aansluiting product bij klant
3.13	Centraal/ Decentraal	Sales lokaal georganiseerd, marketing afgestemd op gebied van huisstijl, brand enz	Centrale marketing brand -> Uniformiteit over bedrijven. Decentrale sales -> Afstemming met klant

3.14	Decentraal	Sales lokale verantwoordelijkheid. Productportfolio's verschillend per businessunit.	Lokale verantwoordelijkheid sales -> Invulling eigen productportfolio -> Afstemming met klant
3.15	Centraal/ Decentraal	Sales, distributie & productie (afgezien van globale rassen) zijn lokaal, Innovatie + globale rassen centraal	Sales, distributie & productie decentraal -> Innovatie centraal
3.16	Centraal/ Decentraal	Er zit altijd wel spanning op de kaders van centraal/ decentraal.	Scheiding centrale/ decentrale aanpak -> Lijn is dun -> Spanning tussen centraal/ decentraal
3.17	Centraal/ Decentraal	Meer integratie van business units, zorgt voor meer centrale aansturing en coördinering	Meer integreren dochters -> Verschillen tussen dochters kleiner maken -> Centrale coördinering noodzakelijk -> Meer uniformiteit
3.18	Centraal/ Decentraal	Centraal plaatst situatie NL op andere dochters. Situatie is niet altijd te vergelijken, sluit niet aan bij andere dochter	Situatie NL geplakt op andere dochters vanuit NL -> Sluit niet aan met andere dochters -> Geen acceptatie dochters
3.19	Centraal/ Decentraal	Vertaling vanuit centraal richting decentraal niet altijd optimaal. Hierdoor wordt invloed niet altijd geaccepteerd	Theorie vanuit centraal-> Invloed op dochters -> Sluit niet aan op dochters -> Invloed wordt niet geaccepteerd
3.20	Centraal	IBD/ Export tak verzorgd aansturing richting distributiebedrijven	Aansturing export vanuit één business unit -> Aansturing en problematiek gefocust -> Beter inspelen op lokale markt
3.21	Centraal/ Decentraal	Aantal processen zijn strak ingericht, maar ook in een aantal processen ruimte voor lokale invulling	Afstemming centraal/ lokaal --> optimale klantondersteuning

H.	Categorie	Kern	Verband
3.1	Centraal	HR, IT, marketing, productie zijn ondersteunende afdelingen	Afdelingen centraal ingericht -> Uniformiteit -> Efficiëntie
3.2	Centraal	Inkoop grondstoffen centraal voor borgen kwaliteit en efficiëntie	Centraal inkopen -> Zelfde kwaliteit product + inkoopvoordelen -> Onderscheidend product obv product + prijs
3.3	Centraal	Centrale inkoop zorgt voor zelfde ingrediënten in formules product	Centraal inkopen -> Zelfde kwaliteit product + inkoopvoordelen -> Onderscheidend product obv product + prijs
3.4	Centraal	Inkoop, nutritie (formule + kennis) centraal vanuit Nederland	Inkoop + kennis centraal georganiseerd -> Lokaal specialiseren -> Kennis sluit aan bij vraag klant -> Onderscheidend vermogen
3.5	Decentraal	Sales decentraal om te focussen op regio	Sales decentraal -> Focus op regio -> Product sluit aan bij klantvraag -> Onderscheidend vermogen
3.6	Centraal/ Decentraal	Afstemming centraal/ decentraal voor doorvoeren verandering	Afstemming centraal/ decentraal -> Veranderprocessen lopen wel eens moeizaam

E.	Categorie	Kern	Verband
3.1	Centraal	Productie/ zaadvermeerdering centraal afgestemd vanuit Nederland	Productie centraal afgestemd -> Productie sluit aan op totale vraag -> Efficiëntie
3.2	Centraal	Kennis centraliseren om het vervolgens decentraal uit te rollen	Kennis centraliseren -> Specialisme richting lokaal -> Afstemming centraal/ lokaal -> Onderscheidend
3.3	Decentraal	Marketing en sales gericht op klant en dus decentraal	Marketing en sales decentraal -> Marktvraag bekend -> Afstemming centraal / lokaal -> Onderscheidend vermogen
3.4	Centraal/ Decentraal	R&D/ biotechnologie gecentraliseerd, dochters maken er gebruik van	R&D gecentraliseerd -> kennis gebundeld -> Specialisme richting lokaal -> Afstemming centraal/ lokaal -> Onderscheidend vermogen
3.5	Centraal	Per gewas een centrale aansturing die de veredeling aanstuurt	Centrale aansturing per gewas -> Kennis gebundeld -> Afstemming centraal/ lokaal -> Onderscheidend vermogen
3.6	Centraal/ Decentraal	Lokale veredelaar aangestuurd door centraal	Centrale aansturing per gewas -> Kennis gebundeld -> Afstemming centraal/ lokaal -> Onderscheidend vermogen
3.7	Centraal	Kennis centraal gedeeld, wisselwerking op verschillende niveaus zorgt voor lokale afstemming	Kennis centraliseren -> Specialisme richting lokaal -> Afstemming centraal/ lokaal -> Onderscheidend
3.8	Centraal	R&D per gewas centraal georganiseerd	Centrale aansturing per gewas -> Kennis gebundeld -> Afstemming centraal/ lokaal -> Onderscheidend vermogen
3.9	Centraal	Hele supply chain centraal georganiseerd (productie, processing, zaadtechnologie, customer service)	Seed operations centraal georganiseerd -> Efficiëntie en uniformiteit -> Specialiseren
3.10	Centraal	R&D gecentraliseerd en beschermd binnen één land	R&D centraliseren -> Kennis gebundeld -> Kennis centraal beschermd
3.11	Centraal	Prijsbeleid centraal gehanteerd binnen marketing & sales	Centraal prijsbeleid -> uniforme benadering markt/ product -> Geen interne concurrentie
3.12	Centraal	Seed operations gecentraliseerd	Seed operations centraal georganiseerd -> Efficiëntie en uniformiteit -> Specialisatie mogelijk
3.13	Centraal/ Decentraal	Bij stafdiensten zijn sommige processen globaal en sommige processen lokaal georganiseerd	Processen global/ local georganiseerd -> Optimale afstemming organisatie/ klant -> Optimale balans organisatie en klantbehoeftes
3.14	Centraal	Belangrijke strategische processen worden gecentraliseerd op hoger niveau	Belangrijke processen gecentraliseerd -> uniformiteit binnen organisatie
3.15	Centraal/ Decentraal	Afweging centraal/ decentraal afhankelijk van toegevoegde waarde	Afweging centraal/ decentrale organisatie -> Afhankelijk van toegevoegde waarde
3.16	Centraal	Indien afspraken centraal georganiseerd zijn, dan wordt aan deze afspraken vastgehouden	Centrale afspraken over organisatie -> Afspraak is bindend

3.17	Centraal	Prijs is global strategy, zodat niet hetzelfde product op verschillende manieren wordt aangeboden	Globale prijsstrategie -> Uniformiteit binnen organisatie -> Geen interne concurrentie
3.18	Decentraal	Vrijheid tot beslissen over salesplan binnen gestelde kaders	Lokale vrijheid binnen gestelde structuren -> Uniformiteit binnen organisatie -> Geen interne concurrentie/ wel onderscheidend vermogen
3.19	Decentraal	Lokaal investeren voor ontwikkeling lokale producten	Lokaal investeren -> Ontwikkeling lokale producten -> Aansluiting product / markt -> Onderscheidend vermogen
3.20	Centraal / Decentraal	Afstemming lokaal met centraal binnen gewasgebied	Afstemming lokale/ centrale productie -> Wederzijdse kennisuitwisseling -> Specialisatie -> Onderscheidend vermogen
3.21	Centraal	Productontwikkeling, productbehandeling zijn gestandaardiseerd	R&D gecentraliseerd -> kennis gebundeld -> Specialisme richting lokaal -> Afstemming centraal/ lokaal -> Onderscheidend vermogen
3.22	Decentraal	R&D, sales & marketing decentraal georganiseerd	Marketing en sales decentraal -> Marktvraag bekend -> Afstemming centraal / lokaal -> Onderscheidend vermogen
3.23	Centraal	Decentrale productie zorgt voor minder afhankelijkheid van bepaalde factoren als politiek, ziektes, klimaat enz.	Decentrale productie -> Minder afhankelijk van externe factoren -> Minder risico's productie

I.	Categorie	Kern	Verband
3.1	Centraal	Binnen business units een gedeeld R&D center voor ontwikkeling producten	Gedeeld R&D center -> Kennis genetica gedeeld binnen units -> Mogelijk nieuwe kansen/ producten -> Verbetering product
3.2	Centraal	Binnen holding is General counsel, Finance, HR, Innovation, marketing & IT centraal georganiseerd	Afdelingen Centraal -> Samenwerking mogelijk - Uniforme werkwijze -> Efficiëntie mogelijk
3.3	Decentraal	Bij kippen R&D en Productie verspreid om risico's van (lokale) ziektes te verspreiden	R&D + productie decentraal -> Verspreiding risico's ziekte -> Meer stabiele organisatie
3.4	Centraal	Logistics is een shared service en zit met name in Frankrijk	Logistics centraal georganiseerd -> Efficiëntie voordelen
3.5	Centraal	Productgroep kalkoenen centraal geslacht en verkocht	Centraliseren productgroep -> Mogelijk efficiëntie voordelen productieproces
3.6	Centraal	Holding heeft IT, HR, Juridisch, Fiscaal en consolidatie gecentraliseerd	Afdelingen Centraal -> Samenwerking mogelijk - Uniforme werkwijze -> Aansturing dochters eenvoudiger
3.7	Centraal	Aansturing holding blijft centraal voor coherentie en synergie van organisatie	Centrale aansturing vanuit holding -> Uniforme strategie -> Meer duidelijkheid voor dochters
3.8	Decentraal	Door vele dochters zullen lokale managers meer autonomie en verantwoordelijkheden krijgen binnen business unit	Groter worden organisatie -> Centrale aansturing wordt lastiger -> Verantwoordelijkheden richting business units
3.9	Centraal/	Goede samenwerking tussen holding & business units om	Centrale aansturing met lokale verantwoordelijkheid -> Afstemming

	Decentraal	doelstellingen te bereiken	noodzakelijk
3.10	Centraal/ Decentraal	Door matrix is er afstemming tussen centraal en decentraal door gedefinieerde vakgebieden	Matrix -> Opdeling in vakgebieden -> Afstemming centraal / decentraal -> Gezamenlijk nastreven doelstellingen
3.11	Centraal	Alle business units zijn in principe op dezelfde manier georganiseerd door holding	Zelfde organisatie business units -> Uniformiteit -> Eenvoudiger aansturen vanuit holding
3.12	Decentraal	Er zijn dusdanig veel verschillen dat er geen 100% benchmark mogelijk is tussen dochters	Versillen dochters -> Geen 100 % benchmark mogelijk -> Totaal centrale aansturing niet mogelijk
3.13	Centraal	Productie en aankoop op iedere farm gelijk en afgestemd op sales	Zelfde opzet productiebedrijven -> Uniformiteit -> Samenwerking/ Efficiëntie/ Makkelijk aansturen
3.14	Centraal/ Decentraal	Vrijheid voor dochters om business te voeren, maar wel binnen globale afspraken	Globale afspraken -> Hierbinnen vrijheid dochters -> Afstemming klantvraag mogelijk
3.15	Centraal/ Decentraal	Prijs product wordt bepaald na afstemming tussen centraal en lokaal (kennis markt).	Prijsbepaling centraal -> Afstemming met lokale factoren/ markt -> Prijs sluit aan bij klant
3.16	Centraal/ Decentraal	Centrale aansturing, maar lokale afstemming met klant/ markt	Centrale aansturing -> Afstemming met klant / markt -> Product/ prijs sluit aan bij klant
3.17	Centraal/ Decentraal	Bij acquisitie heeft lokaal nog de kennis, netwerk en klantenbestand. De prijsstelling komt van centraal	Vestiging dochter -> Kennis, netwerk, klanten al lokaal -> Prijsstelling vanuit centraal -> Afstemming noodzakelijk
3.18	Centraal/ Decentraal	Bij acquisitie worden vanuit centraal richtlijnen gecommuniceerd waaraan dochter zich langzaam naar moet gedragen	Vestiging dochter -> Richtlijnen vanuit centraal -> Meer uniformiteit tussen dochters -> Aansturing eenvoudiger
3.19	Centraal/ Decentraal	Financiële rapportage centraal gestuurd, productie minder, sales gedeeltelijk	Centrale/ Decentrale aansturing -> Afgestemd op (markt/ klant) factoren -> Ideale bedrijfsvoering icm aansluiting klantvraag
3.20	Centraal	Vanuit holding wordt waarde creatie geëist om te kunnen blijven investeren in innovaties	Waarde creatie business units -> Investeren in innovaties -> Op lange termijn innoverende producten -> Concurrerend op markt
3.21	Centraal/ Decentraal	Centrale aansturing zodat samenwerking mogelijk is bij bijvoorbeeld ziektes	Centrale aansturing -> Uniformiteit -> Samenwerking mogelijk -> Risico's verspreid over dochters
3.22	Centraal	Standaardisatie gaat vrij ver (4)	Hoge standaardisatie -> Veel procedures / richtlijnen dochters -> Uniformiteit

T.	Categorie	Kern	Verband
3.1	Centraal	Centrale ondersteuning op gebied van: HR, R&D, Fokkerij, Financiën, Technische support, Marketing,	Centrale ondersteuning -> Eenduidige basis dochters

		Communicatie	
3.2	Centraal	Op veterinair gebied ondersteuning vanuit centraal	Gezamenlijk specialisme centraliseren -> Voeden van dochters met technische informatie
3.3	Decentraal	Eerste lijnsupport lokaal, met voeding van centraal	Afstemming support Centraal/ Lokaal -> Optimale klantondersteuning
3.4	Centraal/ Decentraal	Productportfolio door afstemmen van combinatie centraal/ decentraal	Afstemmen productportfolio Centraal/ regionaal -> Product-markt combinatie
3.5	Centraal	Lokale acceptatie van centrale kaders	Centraal stelt kaders voor dochters -> Eenduidige basis dochters
3.6	Centraal	Standaard wordt centraal ontwikkeld	Centrale ontwikkeling productconcept -> Eenduidige basis dochters
3.7	Decentraal	Lokale flavour toepassen om klanten het product & communicatie te laten herkennen	Lokale flavour toepassen -> Betere invulling klantverwachting
3.8	Decentraal	Mainstream producten in groot segment met lokale aanvulling	Mainstream producten met lokale invulling -> Eenduidige basis met afstemming op klant
3.9	Centraal/ Decentraal	Supportteam grotendeels lokaal	Afstemming support Centraal/ lokaal -> Optimale klantondersteuning
3.10	Centraal/ Decentraal	Supportteam grotendeels lokaal. Wordt ondersteund door centraal voor sparren en coördinatie	Afstemming support Centraal/ lokaal -> Optimale klantondersteuning
3.11	Decentraal	Lokale verantwoordelijkheid voor afwijken van mainstream producten	Lokale verantwoordelijkheid-> Mogelijkheid tot aanpassen mainstream producten voor lokale flavour.
3.12	Centraal/ Decentraal	Zoveel mogelijk lokale tint voor optimale klanttevredenheid	Lokale flavour toepassen -> Klanttevredenheid
3.13	Centraal	Centraal CRM systeem voor alle dochters	Zelfde CRM systeem voor alle dochters -> Eenduidige basis dochters.
3.14	Centraal	Centrale organisatie van productie en R&D voor efficiëntie	Productie en R&D centraal georganiseerd -> Meer efficiëntie
3.15	Centraal	Opstellen procedures en manuals voor eenduidige uitstraling	Opstellen procedures & manuals -> Eenduidige basis dochters
3.16	Centraal/ Decentraal	Door fusie geen mogelijkheid tot decentraal opstellen strategie.	Fusie -> Centrale bepaling strategie -> Niet iedereen vond zich hierin. Nu decentrale opstelling strategie -> meer betrokkenheid bij lokaal
3.17	Centraal/ Decentraal	Meer centrale ondersteuning Azië/Afrika door gebruik aan lokale organisaties	Gebrek lokale organisaties -> Meer sturing vanuit centraal
3.18	Centraal/ Decentraal	Management regelmatig met klant in contact voor weten wat er leeft	Regelmatig contact management met klant -> Lokale betrokkenheid
3.19	Centraal/	Goed product afhankelijk van centraal, maar decentraal	Afstemming centraal/ lokaal --> optimale klantondersteuning

	Decentraal	moet men vertaalslag richting klant kunnen maken	
3.20	Decentraal	Vrijheid in sales & marketing voor benadering klanten	Vrijheid sales & marketing -> Optimale klantondersteuning
3.21	Centraal/ Decentraal	Discussie centraal/ lokaal voor optimale business	Afstemming centraal/ lokaal --> optimale klantondersteuning

W.	Categorie	Kern	Verband
3.1	Decentraal	Decentrale aanpak productie noodzakelijk door verschillende producten en markten	Verschillende producten/ markten -> Verschillende eisen -> Tevens afhankelijk van aanbod productie -> Decentrale aanpak gewenst
3.2	Centraal	Aansturing holding op strakke lijn waarbij gestreefd wordt naar uniformiteit	Strakke lijn vanuit holding -> Uniformiteit -> Door verschillen markt/ product niet altijd juiste aansluiting -> Niet winstgevend
3.3	Centraal	Bij laag opgeleid personeel, wil je naar een hoge invloed vanuit moedermaatschappij	Laag opgeleid personeel -> Vereist veel invloed moedermaatschappij
3.4	Centraal	Globale strategie sluit niet aan bij dochters	Globale strategie vanuit moeder -> Sluit niet aan bij dochters -> Strategie is vaag en wordt niet uitgevoerd
3.5	Centraal/ Decentraal	Productie centraal aangestuurd, maar decentrale aanpak noodzakelijk	Centrale aansturing productie -> Sloot niet aan bij bedrijfsvoering -> Uitzonderingen werden toegestaan -> Veel verschillen
3.6	Centraal/ Decentraal	Verkoopmaatschappijen mochten eigen gang gaan, maar wel een algemene lijn voorgeschreven om conflict te voorkomen	Decentrale aansturing verkoop -> Algemene lijn ter voorkoming van conflicten -> Verschillende organisatievormen zorgde toch voor conflicten
3.7	Organisatie	Door verschillende organisatievormen centrale lijn lastig te stellen	Verschillende organisatievormen -> Centrale lijn lastig door te voeren -> Verschillen worden groter
3.8	Centraal/ Decentraal	Veel invloed vanuit holding op productiemaatschappijen, weinig op verkoopmaatschappijen	Verschil invloed vanuit holding richting dochters -> Uniform aansturen is onmogelijk -> Weinig controle
3.9	Centraal/ Decentraal	Verkoopmaatschappijen minder strak aangestuurd	Verschillende eisen klant -> Afstemming noodzakelijk tussen klant/ aanbieder -> Vrijheid noodzakelijk -> Weinig uniformiteit mogelijk
3.10	Centraal	Wanneer je centraliseert, kun je misschien niet alle klanten meer bedienen	Centraliseren -> Mindere aansluiting op markt/ klant -> Je verliest klanten -> Wel uniformiteit -> Wellicht klanten erbij
3.11	Centraal/ Decentraal	De productie wordt vanuit centraal verdeelt over de dochters	Centrale aansturing productie -> Iedereen even veel aan te bieden aan klant -> Eerlijke verdeling
3.12	Centraal/ Decentraal	Productiebedrijven centraal aangestuurd, verkoopkantoren lokaal	Productiebedrijven centraal aangestuurd -> Verkoopkantoren lokaal
3.13	Decentraal	Door decentrale aansturing ontbrak uniforme strategie	Decentrale aansturing -> Geen uniforme strategie -> Dochters opereren

	/ strategie	en opereerde dochters te onafhankelijk van elkaar	onafhankelijk van elkaar
3.14	Decentraal	Dochters communiceerde niet met elkaar en werkte onafhankelijk van elkaar zonder samen te werken	Decentrale aansturing -> Geen onderlinge communicatie -> Dochters opereren onafhankelijk van elkaar -> Geen samenwerking -> Conflict
3.15	Centraal/ Kennis	De kennis bleef centraal georganiseerd, zodat men niet afhankelijk was van dochters	Kennis centraal organiseren -> Niet afhankelijk van dochters -> uniforme kennis over gehele organisatie
3.16	Decentraal / Kennis	De verkoopkantoren hebben succes door de kennis die zij bezitten	Veel kennis -> Onderscheidend ten opzichte van concurrent -> Succes
3.17	Centraal/ Decentraal	Ze probeerde soms extreem te standaardiseren en aan de andere kant werden ze weer vrij gelaten	Afwegen standaardisatie/ decentralisatie -> Geen heldere lijn -> Eigen interpretatie -> Verschillen dochters worden groter
3.18	Centraal/ Decentraal	Je wou decentraliseren, maar door gebrek aan goede managers was dit lastig	Gebrek aan goede managers -> Decentralisatie lastig -> Spagaat -> Geen heldere lijn
3.19	Centraal/ Decentraal	Core business was gecentraliseerd, maar veel aanpassingen op basis van wensen klant	Core business centraal -> Aanpassingen voor klantwensen -> Verschillen tussen dochters worden groter

Internal governance (Control)

B.	Categorie	Kern	Verband
2.1	Sturing	Financiële aansturing door centraal	Holding -> Financiële aansturing
2.2	Beoordeling	Beoordeling obv performance in verschillende marktgebieden rekening houdend met marktsituatie	Holding-> Beoordeling dochters obv verschillende kengetallen
2.3	Rapportage	Alle bedrijven rapporteren aan raad van bestuur	Dochters -> Rapporteren rechtstreeks richting raad van bestuur
2.4	Sturing	Bij investering wordt voorstel gespiegeld aan budget door centraal	Dochters vragen investering -> Beoordeling centraal adhv budget + prestaties -> Oordeel centraal
2.5	Rapportage	Geen afwijking mogelijk op financiële rapportage	Dochters rapporteren op zelfde wijze -> Consolidatie door centraal is mogelijk
2.6	Sturing	Financiële cijfers op maand, kwartaal en jaarbasis. Deze worden heel het jaar gespiegeld aan de budgetten door centraal	Financiële rapportage dochters -> Beoordeling door centraal -> Evt aansturing
2.7	Sturing	Op basis van cijfers, wordt de nieuwe strategie per OPCO bepaald	Financiële rapportage + marktsituatie -> Beoordeling door centraal -> Aanpassing/ vernieuwen strategie dochter
2.8	Klanttevredenheid	Ook op andere gebieden rapportage om succes dochter te bepalen	Klanttevredenheidsonderzoek dochter -> Beoordeling centraal -> Evt aansturing
2.9	Veiligheid	Op gebied van healthy & safety vindt onderzoek plaats	Healthy & safety -> Beoordeling centraal -> Evt Aansturing

C.	Categorie	Kern	Verband
2.1	Budgetteren	Lokaal worden budgetten ingediend. Basis is het raamwerk vanuit centraal	Raamwerk centraal -> Vrijheid hierbinnen te acteren door dochter -> Afstemming budgetten
2.2	Rapportage	Wereldwijd uitrollen ERP systeem	Uniform ERP systeem -> Allemaal werken volgens zelfde norm -> Eenvoudig dochters te coördineren vanuit centraal
2.3	Rapportage	Maandelijks rapporteren volgens bepaald format	Lokaal rapporteert volgens vast format -> Vergelijking van dochters mogelijk door centraal
2.4	Strategie	Iedere drie jaar strategisch plan met targets, welke jaarlijks wordt gemeten en herzien	Strategisch plan -> Jaarlijks meten actuele resultaten -> Analyseren -> Aanpassen strategisch plan
2.5	Rapportage	Maandelijks rapporteren van financiële cijfers richting centraal	Financiële cijfers -> Maandelijkse rapportage vanuit dochter -> Analyse centraal -> Mogelijke aanpassingen
2.6	Rapportage	Één keer per kwartaal rapportage van o.a. verkopen, volumes,	Rapportage op andere componenten dan financieel -> Sturing op

		verkoopprijzen, FTE's, Keuringsportefeuille, voorraad enz.	brede basis door centraal
2.7	Control	Maandelijkse review vanuit directie met businessunits over financiële cijfers	Strakke control financieel lokaal -> veel inzicht centraal -> mogelijkheid tot snel en effectief inspelen op problemen
2.8	Control	Maandelijkse review door business units strak georganiseerd om proactief te kunnen handelen	Strakke control business units -> Veel inzicht voor centraal -> Mogelijkheid tot effectief doorvoeren aanpassingen

H.	Categorie	Kern	Verband
2.1	Control	Dochters moeten performen op marge en volume	Control -> Performen op marge en volume
2.2	Rapportage	Maandelijks verslag over verkopen	Maandelijkse rapportage -> Inzicht over sales per dochter
2.3	Rapportage	Wekelijks verslag productie, verkopen enz	Wekelijkse controle productie/ verkoopresultaten -> Mogelijkheid tot snel anticiperen
2.4	Control	Jaarlijkse budgetten en strategie bottum up obv investering, verwachting,	Bottum up opstellen strategie + budgetten -> Meer verantwoordelijkheid dochters ->
2.5	Control	Bottum up opstellen van strategie en budget voor creëren meer ownership	Bottum up opstellen strategie + budgetten -> Meer verantwoordelijkheid dochters ->
2.6	Control	Volume en financiën hangen nauw met elkaar samen voor bepalen doelstellingen	Finance + volume -> Opstellen budgetten/ strategie
2.7	Control	Control redelijk tight	Tight control -> Relatieve vrijheid dochters

E.	Categorie	Kern	Verband
2.1	Control	Missie strategie vertaalt naar jaar-kwartaalplannen, welke gecontroleerd worden	Missie en visie -> Vertaalt naar jaar-kwartaaldoelstellingen -> Controle doelen -> Bijsturen organisatie
2.2	Rapportage	Uniforme rapportage over Profit & loss en Sales, welke strak op elkaar is afgestemd	Eenduidige rapportage vanuit dochters over P&L + Sales -> Uniformiteit tussen dochters
2.3	Control	Strakke controle rapportages voor totaaloverzicht wereldwijd om bij te sturen waar nodig	Strakke controle -> Totaaloverzicht duidelijk -> Bijsturen waar nodig
2.4	Rapportage	Alleen over finance en sales eenduidige rapportage. Incidenteel op andere onderwerpen	Alleen finance & sales eenduidige rapportage -> Vergelijking op andere componenten niet mogelijk? -> Samenwerking wel mogelijk?
2.5	Rapportage	Alleen over finance en sales eenduidige rapportage. Incidenteel op andere onderwerpen	Alleen finance & sales eenduidige rapportage -> Vergelijking op andere componenten niet mogelijk? -> Samenwerking wel mogelijk?
2.6	Rapportage	Global policy wordt gevoerd, maar niet gecontroleerd	Global policy -> Enkel control op sales + finance -> Geen uniformiteit bij andere componenten?

I.	Categorie	Kern	Verband
2.1	Control	Visie 2020 opgesteld om doelstellingen na te streven	Doelstellingen lange termijn -> Bundelen in strategie -> Nastreven strategie dmv controls
2.2	Rapportage	Rapportage van dochters wordt sterk gemonitord	Vrijheden voor dochters -> Rapporteren aan centraal -> Sterke monitoring vanuit centraal -> Eventuele bijsturing
2.3	Control	Bij iedere acquisitie moet op lange termijn een 15% ROACE mogelijk zijn	Vestiging dochter -> Moet op lange termijn voldoen aan doelstelling -> Succes dochter
2.4	Control	Bij acquisitie stelt centraal procedures op om dochters in lijn te krijgen met elkaar	Verschillen dochters -> Zelfde procedures vanuit centraal -> Uniformiteit
2.5	Control	Meer sturing moet er komen op uniforme rapportage van dochters om centrale aansturing mogelijk te maken	Verschillen dochters -> Geen uniforme rapportage -> Aansturing lastig
2.6	Control	Werkwijze en rapportagelijijn dochters niet allemaal in lijn met centraal	Verschillen dochters -> Werkwijze en rapportages niet in lijn -> Strakkere control noodzakelijk
2.7	Rapportage	Door gedeeld intranet worden procedures gecommuniceerd om lijn te krijgen in rapportage eisen	Streven naar uniformiteit -> Creëren gemeenschappelijke procedures -> Delen via intranet
2.8	Rapportage	Ongeveer 95% voldoet aan gestelde rapportage eisen	Uniforme rapportage dochters -> 95% voldoet aan gestelde eisen
2.9	Rapportage	Zelfde ERP systeem om binnen 3 jaar 100% zelfde werkwijze te hebben binnen dochters	Gezamenlijke ERP -> Creëren uniformiteit dochters -> Samenwerking mogelijk
2.10	Rapportage	Nieuwe dochters zijn niet gewend de geëiste rapportagelijijn te volgen. Dit vereist aansturing	Vestiging dochter -> Andere rapportagelijijn -> Vereist aansturing -> Dochter moet voldoen aan geëiste rapportagelijijn
2.11	Rapportage	Procedures voor houvast dochters. Verdere kennis zit op centraal kantoor	Creëren richtlijnen -> Dochters werken volgens richtlijn -> Verdere (specifieke) informatie bij centraal kantoor
2.12	Control	benutting is belangrijk voor succes dochter. Hoge benutting is een hoge dekking van kosten en hogere marges	Hogere benutting -> Meer dekking kosten -> Hogere marge -> Meer geld om te investeren
2.13	Control	Hoge potentiële benutting is voorwaarde voor vestiging dochter	Lage benutting -> Geen potentieel succes -> Geen vestiging dochter
2.14	Control	Control is tight.	Tight control -> Sterke monitoring moeder op rapportage dochters

T.	Categorie	Kern	Verband
2.1	Rapportage	Maandelijkse rapportage, Per kwartaal meer uitgebreid	Rapportage -> Mate van control
2.2	Lokaal onderzoek	Lokale onderzoeken voor trends en ontwikkelingen	Lokale onderzoeken op verschillende gebieden -> Meer informatie over marktontwikkelingen en trends
2.3	Sturing	Continue analyse om tijdig in te kunnen grijpen wanneer cijfers in het rood lopen	Continue analyse van diverse factoren -> Mogelijkheid tot tijdig ingrijpen
2.4	Sturing	Niet tijdig reageren op (niet)-financiële componenten kan zorgen voor een financiële uitwerking	Niet tijdig reageren -> Financiële consequenties
2.5	Sturing	Per regio bepalen wat de kosten en baten zijn	Afwegen kosten en baten land -> Positioneren op product en markt
2.6	Sturing	KPI's op verschillende gebieden zorgt voor een bovengemiddelde control	KPI's op verschillende aspecten -> Bovengemiddelde control

W.	Categorie	Kern	Verband
2.1	Rapportage	Uniforme rapportage aan de holding met standaardformulieren	Standaard formulieren -> Centrale rapportagesysteem richting holding
2.2	Rapportage	Organiseren financiële rapportage via één groot IT apparaat	Uniform IT apparaat -> Mogelijkheid tot uniform rapporteren vanuit dochters
2.3	Budget	Budgetten werden te opportunistisch ingesteld, hiervoor moest verklaring gevraagd worden	Opportunistic budgetten vanuit dochters -> Controle vanuit holding -> Verklaring vanuit dochter
2.4	Budget	Budgetten niet realistisch omdat bedrijf niet levensvatbaar was	Resultaten slecht binnen dochter -> Bedrijf niet levensvatbaar -> Opgeven onrealistische budgetten
2.5	Budget	Wanneer men een realistisch budget af zou geven, zou de conclusie zijn dat het bedrijf dicht moet	Resultaten slecht binnen dochter -> Bedrijf niet levensvatbaar -> Dicht gooien bij afgeven realistische budget
2.6	Control	Tight controle vanuit holding	Tight controle vanuit holding -> Centrale organisatie op dit vlak

Internal governance (Samenwerking)

B.	Categorie	Kern	Verband
6.1	Samenwerking	Dochters werken samen wanneer ze een raakvlak hebben op product/ marktniveau	Vergelijkbare markt/ product -> Samenwerking
6.2	Samenwerking	Vroeg geen samenwerking, allemaal eigen koninkrijkes	Eigen belang eerst -> Geen samenwerking -> Inefficiënt voor centraal
6.3	Selectie	Er wordt geselecteerd op groepswerkers bij het aantrekken van een nieuwe medewerker	
6.4	Tegenprestatie	Het samenwerken wordt beïnvloed door het belonen (bonussen) van goed gedrag en afstraffen van slecht gedrag	Stimuleren samenwerking -> Samenwerking -> Belonen/ straffen
6.5	Transparantie	Openheid van cijfers zorgt voor meer betrokkenheid van dochters	Transparantie -> Cijfers inzichtelijk -> Meer betrokkenheid bij groep -> Meer samenwerking
6.6	Tegenprestatie	Bonussen van decentrale organisaties hangen af van groepsprestatie	Bonus afhankelijk van groepsresultaat -> Meer samenwerking tussen decentraal -> Betere resultaten op groepsniveau
6.7	Samenwerking	Het nut van samenwerken is afhankelijk van de verschillen tussen markt & product.	Vergelijkbaar product/ markt -> Meer overeenkomsten -> Meer mogelijkheid tot samenwerken
6.8	Samenwerking	Heterogene groep bedrijven met heterogene producten zorgt voor weinig samenwerking	Heterogeniteit -> Meer verschillen tussen bedrijven -> Minder mogelijkheden tot samenwerking

C.	Categorie	Kern	Verband
6.1	Samenwerking	Op het gebied van management wordt samen gewerkt, waarbij gezamenlijke strategie tot stand komt	Samen creëren van strategie -> Meer betrokkenheid dochters -> Meer afstemming tussen dochters
6.2	Samenwerking	Centrale aansturing van marketing, IT & productportfolio, zorgt voor een vorm van samenwerking tussen alle dochters	Centrale aansturing -> Weinig onderlinge verschillen op deze vlakken -> Samenwerking mogelijk
6.3	Samenwerking	Samenwerken op gebied van R&D zorgt voor onderscheidend vermogen tov concurrenten	Bundeling R&D kennis binnen bedrijf -> Veel informatie beschikbaar -> Onderscheidend tov concurrent
6.4	Samenwerking	Europese samenwerking op gebied van referentiepopulaties, wat zorgt voor meer betrouwbaarheid in analyses	Bundelen fokdata -> Meer informatie te vergelijken -> Betrouwbare informatie

H.	Categorie	Kern	Verband
6.1	Samenwerking	Bottum up opstellen van strategie en budget voor creëren meer ownership	Bottum up opstellen strategie + budgetten -> Samenwerking -> Meer verantwoordelijkheid dochters ->
6.2	Samenwerking	Binnen regio's wordt samengewerkt door het delen van kennis	Bedrijven binnen regio -> Samenwerking
6.3	Samenwerking	Kennis wordt gedeeld op productniveau of tussen regio's	Kennis delen -> Verbetering product/ regio
6.4	Samenwerking	Nog te weinig samenwerking op gebied van kennisdeling. Holding zou hierin een rol kunnen spelen	Te weinig samenwerking -> Geen optimale kennisdeling -> Meer productverbetering mogelijk

E.	Categorie	Kern	Verband
6.1	Samenwerking	Horizontaal samenwerkingsverbanden om binnen afdelingen af te stemmen	Horizontale productie gewassen -> Samenwerking tussen afdelingen noodzakelijk -> Product loopt soepel door organisatie
6.2	Samenwerking	R&D dochters komen 1 á 2 keer bij elkaar om van elkaar te leren	Overleg tussen R&D dochters -> Onderlinge uitwisseling kennis -> Vergroten van specialisme
6.3	Samenwerking	Sales & marketing werken samen en wisselen frequent informatie uit over producten en sales	Afstemming Sales & Marketing -> Meer kennis -> Betere invulling van klantvraag -> Onderscheidend vermogen
6.4	Samenwerking	Regio's moeten samenwerken om aan klantvraag te kunnen voldoen	Klantvraag met verschillend (regio)eisen -> Samenwerking dochters noodzakelijk -> Optimaal voldoen aan klantvraag
6.5	Samenwerking	Om te kunnen voldoen aan klant/ producteisen worden projectteam samengesteld	Klantvraag -> Opstellen projectteams -> Optimaal voldoen aan klantvraag
6.6	Samenwerking	Samen werken met producent en retailers om optimaal aan klantvraag te voldoen	Klantvraag vanuit retailers + producent -> Afstemmen met productie -> Product wat voldoet aan klanteisen
6.7	Samenwerking	Marketing heeft R&D nodig om product te ontwikkelen wat aan klantvraag voldoet	Marketing & sales nemen klantvraag op -> Ontwikkelen product mbv R&D -> Product wat voldoet aan klanteisen
6.8	Samenwerking	Samenwerking tussen alle afdelingen om klant te bedienen	Klantvraag -> Samenwerken binnen alle afdelingen -> Optimaal invullen van klantvraag

I.	Categorie	Kern	Verband
6.1	Samenwerking	Extra BV voor innovations om samen te werken aan nieuwe ontwikkelingen per business unit	Gezamenlijk investeren in innovations -> Samenwerken -> Innovaties per business unit
6.2	Samenwerking	Door matrixorganisatie wordt kennis	Matrixorganisatie -> Kennis delen over verschillende vakgebieden (lijn/ functie) ->

		uitgewisseld binnen organisatie	Samenwerken
6.3	Samenwerking	Overleg organiseren tussen functionele managers om op die manier samen te werken	Matrixorganisatie -> Functionele medewerkers laten overleggen -> Samenwerken op vergelijkbare elementen
6.4	Samenwerking	Samenwerking tussen dochters in geval van vogelpest om klanten toch te kunnen beleveren	Vogelpest/ ziekte -> Levering niet mogelijk vanuit basisland -> Samenwerking overige dochters -> klant kan vanuit andere dochter beleverd worden
6.5	Samenwerking	Samenwerking bij acquisitie. Organisatie levert product, joint venture partner de stallen, personeel enz.	Acquisitie -> Samenwerken met partner -> Organisatie levert kippen, partner verzorgd de rest
6.6	Samenwerking	Samenwerking kan altijd beter, maar is op het moment al goed	Samenwerking is goed -> Kan altijd beter voor meer voordelen

T.	Categorie	Kern	Verband
6.1	Samenwerking	Samenwerking binnen vergelijkbare regio's	Samenwerking binnen vergelijkbare regio -> Meer afstemming marktconcepten -> Eenduidige marktbenadering
6.2	Samenwerking	Uitwisselen materiaal op gebied van sales en marketing	Onderling uitwisselen materiaal -> Betere producten
6.3	Samenwerking	Samenwerking op productieniveau + leveringen	
6.4	Samenwerking	Niet veel contact tussen continenten	Niet veel contact tussen continenten

W.	Categorie	Kern	Verband
6.1	Samenwerking	Geen samenwerking verkoopkantoren	Geen samenwerking verkoopmaatschappijen -> Eigen belang -> Interne concurrentie
6.2	Samenwerking	Onderling overleg werd gepland, maar ging vaak niet door	Geen overleg -> Geen samenwerking -> Eigen belang -> Interne concurrentie
6.3	Samenwerking	Interne concurrentie door verschillende belangen en beperkte aanbod productie	Beperkt aanbod productie + eigen belangen dochters -> Grote interne concurrentie

Product- Market Strategy

B.	Categorie	Kern	Verband	Succes
----	-----------	------	---------	--------

1.1	Positioneren	Met eigen entiteit zit je dieper in de markt en dichter bij de klant	Eigen entiteit -> Voorraden dicht bij klant/ Dieper in de markt -> Marketing op hoger niveau	
1.2	Positioneren	De aard van de markt zorgt voor verschillende benaderingsstrategieën	Aard van de markt -> Aanpassing benadering per markt/ product	
1.3	Innovatie	Behoorlijke investering R&D zorgde voor succes NZ	Investeren in R&D -> Succesvolle producten in markt	NZ Succesvol
1.4	Innovatie	Innoveren voor lokale markt zorgt voor beter product en ander marktniveau	Investeren in R&D -> beter product dan concurrent -> Andere marktbenadering	NZ Succesvol
1.5	Diversifiëren	Gediversifieerd doordat corebusiness afnam, daarna alleen succesvol product gefocust	Corebusiness in markt nam af -> Diversifiëren productaanbod -> Succesvol product weer focussen	ARG succesvol
1.6	Productfocus	USA geen sterke brand en toegevoegde waarde, door focus product/ markt is dit verbeterd	Focus product -> Meer toegevoegde waarde product -> Onderscheidend richting concurrentie	USA succesvol
1.7	Segmenteren/ positioneren	Focus op segment in de markt en ga niet verschillende segmenten willen bedienen	Bedienen meerdere segmenten -> Klanten zijn je eigen concurrentie -> Uiteindelijk eigen concurrent	USA niet succesvol
1.8	Segmenteren/ strategie	Opzetten van één duidelijke marktstrategie en je hier aan houden	Eenduidige marktstrategie -> markt moet wennen aan verandering -> Op lange termijn succesvol	USA succesvol
1.9	Eenduidige strategie	Het duurt even voordat marktstrategie aanslaan in markt, dit komt door vertrouwen	Eenduidige marktstrategie -> markt moet wennen aan verandering -> Op lange termijn succesvol	USA succesvol
1.10	Productfocus	Richten op producten die winstgevend zijn, innovatie en met een hoge prijs de markt in	Focus product -> Meer toegevoegde waarde product -> Onderscheidend richting concurrentie -> meer succesvol	USA succesvol
1.11	Sales & marketing	Blijven investeren in sales & marketing voor product/ markt bewerking	Investeren in sales & marketing -> meer aansluiting klant -> Onderscheidend	
1.12	Geen focus	Product werd behandeld als bulkgoed, waardoor er geen productfocus was	Product als bulk -> Geen toegevoegde waarde product -> Geen onderscheidend vermogen	Export minder succesvol
1.13	Positioneren	Deel van exportlanden als thuismarkten benaderen	Markt anders benaderen -> Meer toegevoegde waarde -> Onderscheidend	Export succesvol
1.14	Sales & marketing/ strategie	Eigen marketingactiviteit ontplooiën voor creëren pull factor met duidelijke strategie	Eigen marketingactiviteit + eenduidige strategie -> Pull factor producten -> Onderscheidend	Export succesvol
1.15	Productfocus	Focus op producten met veel toegevoegde waarde	Focus op hoge toegevoegde waarde -> Eenduidige benadering -> Onderscheidend	Export succesvol
1.16	Segmenteren/	Keuzes maken met welke bedrijven je wel zaken	Segmenteren -> Meer focus op een markt -> Betere	Export

	positioneren	doet en welke niet	aansluiting + geen interne concurrentie	succesvol
1.17	Marktbenadering	Decentrale aanpak zorgt voor lokale betrokkenheid	Decentrale organisatie -> Meer afstemming op klant -> Meer betrokkenheid	Export succesvol
1.18	Innovatie	Producten ontwikkelen en beproeven ter onderscheiding in de markt	Innovatie -> Nieuwe producten -> Onderscheidend tav concurrentie	
1.19	Productfocus	Bulkgoed wordt specialistisch product door marktbenadering	Focus op markt/ product -> Meer aansluiting op markt/ product -> Product als uniquesellingpoint	Export succesvol
1.20	Sales & marketing/ productfocus	Investeren in marketing, sales, sterke brand en product zorgt voor succes	Investeren in product, marketing/ sales -> Hoge naamsbekendheid/ brand	UK succesvol
1.21	Positioneren	Breder productenpakket vanwege opstart in markt	Opstart in markt -> Breder productenpakket noodzakelijk -> Dieper in de markt	SA succesvol
1.22	Productfocus	Afweging wat je wel en wat je niet gaat doen binnen een markt	Focus op product/ markt -> Meer aansluiting op markt/ product	AUS succesvol
1.23	Productfocus/ segmentatie	Aan China geld te verdienen door overbodig zaad te verkopen	Marktbenadering -> Product afstemmen op vraag -> Afstemming markt/ product	
1.24	Marktbenadering	Samenwerking om nieuwe markt te leren kennen	Samenwerking -> Risico's verspreid -> Markt leren kennen -> Opstart naar meer?	
1.25	Segmenteren/ positioneren	Luxemburg laag dieper in de markt, verkoopt aan eindgebruiker	Oorsprong dochter -> Marktpositie -> Geen segmentatie	
1.26	Diversifiëren	Door positie op markt, verkopen ze een breder productenpakket	Geen segmentatie -> Dieper in markt -> Breder productenpakket	LUX succesvol
1.27	Geen focus	Aandeel corebusiness in Luxemburg te klein	Aandeel corebusiness klein -> Geen segmentatie -> Uitzondering tav rest	
1.28	Productfocus	De grote gemene deler wel graszaad, maar uitzonderingen door marktposities	Productfocus -> Segmentatie -> Onderscheidend	

C.	Categorie	Kern	Verband
1.1	Diversificatie	Een breed pallet aan veeverbeteringsactiviteiten zijn	Divers pallet veeverbeteringsactiviteiten -> Bundeling zorgt voor kracht ->

		gebundeld onder een dak in NL/ Vlaanderen	Onderscheidend tov Concurrentie
1.2	Productfocus	Het productenpallet is per land afgestemd en dus divers per business unit	Productenpallet afstemmen klant/ markt -> Aansluiting product bij markt -> onderscheidend vermogen
1.3	Product/ markt focus	Libit Genetics (NZ) zit aan onderkant markt met apart label	Focus product/ markt -> product/ marktsegment sluit op elkaar aan -> Competitief in markt
1.4	Product/ markt focus	Producten (BRA) aangepast aan specifieke klimaat omstandigheden	Focus product/ markt -> Product sluit aan op marktvraag -> Competitief in markt
1.5	Product/ markt focus	Fleckvee & Holstein aangepast aan vraag Duitse markt	Focus product/ markt -> Product sluit aan op marktvraag -> Competitief in markt
1.6	Productfocus	Producten ontwikkelen voor tropische omstandigheden, ziekteresistentie en kwaliteitseisen	Focus product-> Product sluit aan op marktvraag -> Onderscheidend in markt
1.7	Diversificatie	Andere producten dan genetica ontwikkeld voor het verbeteren van vee.	Diverse producten ontwikkelen in core business -> Breder aanbod richting klant -> Onderscheidend tov concurrent
1.8	Diversificatie	Aanbieden van een gecombineerde oplossing binnen core business	Aanbieden gecombineerde oplossing -> Betere onderlinge aansluiting totaalpakket + advies -> Onderscheidend tov concurrent
1.9	Productfocus	Vraag naar innovaties is groot. Groei is noodzakelijk om dit te kunnen financieren	Focus op product -> Sluit aan op marktvraag -> Toegevoegde waarde product -> Financiering R&D
1.10	Marktfocus	In groeistrategie aantal strongholds/ keymarkets gedefinieerd	Definiëren strongholds/ keymarkets -> Focus op markt
1.11	Product/ markt focus	Investerings in producten voor NZ + BRA markt vanwege marktpotentie voor focus	Investeren in product icm markt -> Focus op product/ markt -> Product sluit aan op klantvraag -> Meer competitief in groot marktpotentieel
1.12	Product/ markt focus	Investerings focussen op markt/ product voor verkrijgen van optimaal rendement	Voorheen: Wereld strategie -> Geen focus investeringen -> Producten sluiten minder aan op klant/ markt -> Minder toegevoegde waarde
1.13	Productfocus	Er wordt gewerkt met een eigen Brand/ huisstijl	Corporate identity -> Uniformiteit -> Naamsbekendheid
1.14	Productfocus	Focus op productontwikkeling en innovatie, maakt de organisatie onderscheidend van concurrent	Focus op productontwikkeling & innovatie -> Veel toegevoegde waarde product -> Onderscheidend tov concurrent
1.15	Focus product/ markt/ distributie	Onderscheidend in NL/ Vlaanderen door distributienetwerk en overal in land aanwezig	Focus op markt/ distributie -> Goede service richting klant -> Onderscheidend tov concurrent
1.16	Positioneren	Organisatie is niet goedkoopste, maar door innoverende producten worden producten toch	Focus op product -> Toegevoegde waarde producten -> Klant wil meer voor product betalen

		afgenomen	
1.17	Positioneren	Belangrijk om topproduct te leveren, anders komt marktaandeel onder druk door concurrentie	Geen topproduct -> Minder toegevoegde waarde -> Concurrentie hoger -> Marktaandeel kleiner
1.18	Productfocus	Productkwaliteit/ dienstverlening en innovaties is bestaansrecht van organisatie	Focus op product/ service -> Toegevoegde waarde -> Bestaansrecht
1.19	Productfocus	Focus op het overbrengen van voordelen en waarde producten	Topproducten -> Klant waarde van product laten inzien -> Klant heeft meer over voor product
1.20	Focus dienst	Vertegenwoordigers worden adviseurs en transactie wordt consultancy	Product verkopen als complete service -> Nog meer toegevoegde waarde -> Onderscheidend tov concurrent
1.21	Marktfocus	In NL/ Vlaanderen wordt zaken gedaan rechtstreeks met veehouder	Focus markt -> Product rechtstreeks verkopen aan eindgebruiker in NL/ Vlaanderen
1.22	Focus distributie	BRA lastige markt door geografische afstand, klimatologische omstandigheden	BRA lastig door geografische afstand -> Focus op distributiekanaal -> Onderscheidend tov concurrent
1.23	Productfocus	BRA meer prijsconcurrentie, kwaliteit minder van belang	BRA prijsconcurrentie -> Focus productkwaliteit minder van belang -> Focus op goedkoper assortiment voor behalen marktaandeel
1.24	Positioneren	In NZ is het belangrijk net was anders te doen dan de concurrent, je onderscheidende vermogen	Focus op kwaliteit product, dienstverlening -> Focus op prijs minder van belang
1.25	Marktfocus	Inspelen op fouten van concurrentie om zelf marktaandeel te winnen	Inspelen op fouten concurrentie -> Product leveren wat concurrent niet kan -> Onderscheidend vermogen -> Mogelijk marktaandeel
1.26	Positioneren	Markt NZ eist kwaliteit in dienstverlening en kwaliteit	Kwaliteit dienstverlening en betrouwbaarheid + productkwaliteit -> Onderscheidend in markt
1.27	Product/ markt focus	Distributiekantoren minder breed productenpallet	Distributiefunctie -> Richt zich op distribueren genetica -> Minder divers -> Beter centraal aan te sturen
1.28	Positioneren	Prijs is belangrijk bij export, doordat je niet de onderscheidende aspecten hebt als bij de dochters	Puur genetica (zonder extra services) -> Minder toegevoegde waarde -> Prijsconcurrentie
1.29	Product/ markt focus	Focus divers productenpallet alleen bij strongholds/ keymarkets	Focus strongholds/ keymarkets -> Meer investeren -> Meer toegevoegde waarde
1.30	Product/ markt focus	Distributie geen verdere focus/ investeringscapaciteit	Geen focus op distributie -> Minder toegevoegde waarde -> Prijsconcurrentie

H.	Categorie	Kern	Verband	Succes
1.1	Product/ markt benadering	Producten continu verbeteren om klant hiermee te overtuigen	Verbeteren producten -> Onderscheidend vermogen -> Voordeel op concurrent	
1.2	Positioneren / productfocus	Specialty products voor B2B klanten, zijn verschillend van producten eindgebruiker	Segmenteren productlijnen en markten -> Focus product/ markt -> Product sluit aan op markt	
1.3	Positioneren / productfocus	Verschillende producten en kwaliteit per markt/ dochter	Segmenteren productlijnen en markten -> Focus product/ markt -> Product sluit aan op markt	
1.4	Positioneren / productfocus	Verschillende samenstellingen per markt/ dochter	Verschillen markt/ regio -> Aanpassen samenstelling aan markt -> Product sluit aan op markt	
1.5	Productfocus	High-edit producten worden selectief ingezet per markt	Verschillen markt/ regio -> Afstemmen product/ markt -> Inzetten High-edit producten -> Onderscheidend in markt	
1.6	Product/ markt benadering	Binnen één markt maar één productlijn uitzetten om jezelf niet te beconcurreren	Focus op één productlijn -> Geen interne concurrentie verschillende productlijnen -> Focus markt/ product	
1.7	Diversifiëren	Diversificatie met productgroepen om nieuwe markten te betreden	Diversifiëren productgroepen -> Betreden nieuwe markten -> Mogelijkheden tot uitbreiding	
1.8	Product/ markt benadering	Kennis naar de markten brengen om te performen/ presteren	Kennis naar markt brengen -> Onderscheidend tov concurrent -> Voordeel op concurrent	
1.9	Kwaliteit	Door verkeerde inkoop grondstoffen kan men lokaal formule veranderen wat de kwaliteit in gevaar brengt	Verkeerde inkoop -> Lokale aanpassing formule -> Minder kwaliteit product -> Minder toegevoegde waarde	
1.10	Kwaliteit	Door uniforme structuur fabriek/ productie wordt kwaliteit en efficiëntie nagestreefd	Uniforme structuur productie -> Efficiëntie + kwaliteit -> Hoogwaardige producten -> Onderscheidend in markt	
1.11	Kwaliteit	Door kennis en goed product onderscheidend in Russische markt	Kwaliteit + kennis product - Onderscheidend in markt -> Succes	RUS succes
1.12	Productfocus	Focus op rundveevoer in ZA, duurt even voordat het aanslaat	Focus op product -> Markt moet wennen aan verandering	ZA nog geen succes
1.13	Productfocus	Door kennis en kwaliteit product de Braziliaanse markt	Potentie BRA markt -> Betreden met veel kennis en kwaliteit -	

		uitbreiden	> Onderscheidend in markt	
1.14	Positioneren / productfocus	Goede producten met juiste prijs moet aansluiten met behoefte	Sluiten marktvraag en productaanbod aan? -> Evt aanpassen	

E.	Categorie	Kern	Verband
1.1	Product/ markt benadering	Wereldwijde R&D stations zo dicht mogelijk bij klant	Wereldwijde R&D stations -> Aansluiting klant/ markt -> Onderscheidend product
1.2	Positioneren/ productfocus	Corporate identity centraal met lokale vrijheden	Corporate identity -> Wereldwijde naamsbekendheid
1.3	Positioneren/ productfocus	Merk lokaal ontwikkeld, dan ook vrijheid over product identity	Merk lokaal ontwikkeld -> Geen corporate identity -> Lokale vrijheid voor positioneren product
1.4	Positioneren	Inside out producten op markt zetten voor producenten/ telers	Inside out richting producenten/ telers -> Meer centralere aanpak mogelijk
1.5	Positioneren	Outside in produceren door samenwerken supermarktketens	Vraag supermarktketens -> Outside in benadering -> Produceren op aanvraag klant
1.6	Positioneren	Focus op product pushen richting markt of produceren wat retailers vragen?	Verschillende benaderingen productvraag -> Verschillende strategieën -> Onduidelijkheid strategie productbenadering
1.7	Product/ markt benadering	Grote diversiteit in producten per markt en omgeving	Diversiteit omgeving/ markt -> Diversiteit binnen productgroep -> Samenwerking noodzakelijk
1.8	Positioneren/ productfocus	Supermarkt bepaald vraag product/ raskeuze, telers zijn afnemers maar bepalen raskeuze niet.	Raskeuze bepaald door supermarkten -> Telers (afnemers) hierin weinig te bepalen -> Focus op supermarkten
1.9	Productfocus	Smaak, type, opbrengst, uniformiteit, ziekteresistentie is belangrijk voor R&D	Verschillende kenmerken product -> R&D ontwikkeld afhankelijk van marktvraag -> Producten sluiten aan bij markt
1.10	Product/ markt benadering	Verschillen tussen producten per markt en omgeving	Diversiteit omgeving/ markt -> Verschillende producteisen per markt -> R&D afstemmen op marktvraag
1.11	Positioneren/ productfocus	Focus dochters zo dicht mogelijk bij klant binnen structuur van onderneming	Focus op klant -> product afgestemd op lokale cultuur/ klant -> Onderscheidend product
1.12	Positioneren/ productfocus	Productontwikkeling zo dicht mogelijk bij klant door middel van kennis en specialisme	Lokale focus -> Overbrengen kennis en specialisme -> Product afgestemd op lokale behoeftes -> onderscheidend vermogen
1.13	Product/ markt benadering	Succes wordt bepaald door focus op markt, product en aansluiting op klantbehoefte	Specialisme -> Focus op markt/ product -> Product afgestemd op marktvraag -> Onderscheidend product

1.14	Marktfocus	Onderscheiden homemarkets, developing markets en merchant markets	Onderscheiden markets -> Focus product/ markt -> R&D hierop afstemmen
1.15	Product/ markt benadering	Afstemmen prijs/ product en strategie op markt	Onderscheiden markets -> Afstemmen prijs/ product/ markt -> Product sluit aan bij marktvraag -> Onderscheidend
1.16	Productdiversiteit	Binnen productgroep grote diversiteit afhankelijk van regio	Diversiteit omgeving/ markt -> Diversiteit binnen productgroep -> Segmentatie in product/ prijs en markt noodzakelijk
1.17	Positioneren/ productfocus	Oude rassen die al zijn terugverdiend, worden ingezet in Chinese markt	Onderscheiden markets -> Diversiteit producten -> Afstemmen product/ markt -> Product sluit aan bij markt
1.18	Productfocus	In Azië heel specifieke producten, als je daar op in kunt spelen ben je spekkoper	Specifieke markt Azië -> Investeren in markt -> Aandeel binnen markt -> Nieuwe business
1.19	Productfocus	Investeren in mensen, producten om markt binnen te treden	Investeren in nieuwe markt -> goede producten/ mensen -> Onderscheidend vermogen -> Intreden in markt
1.20	Product/ markt benadering	Focus op customer intimacy/ klantrelatie	Focus op klant relatie -> Marktvraag bekend -> Afstemmen product/ markt -> Product sluit aan op markt -> Onderscheidend
1.21	Productfocus/ strategie	Organisatorisch afgestemd voor leveren van onderscheidende producten	Organisatie gericht op lokale afstemming product -> Zo dicht mogelijk bij klant -> Onderscheidende producten
1.22	Productfocus	Bij een uniek product ben je onderscheidend en kun je vragen wat je wilt qua prijs	Uniek product -> Onderscheidend vermogen -> Klanten kopen jouw product ongeacht prijs

I.	Categorie	Kern	Verband
1.1	Product/ markt benadering	ZA een distributeur die ze een generatie hoger koopt om hele markt te bedienen	Focus markt/ product -> ZA distributeur, Geen dochter -> Distributeur zorgt voor voldoende omzet
1.2	Productfocus	Sterke merken in de legwereld van kippen	Focus product -> Sterk merk -> Concurrentievoordeel
1.3	Innovaties	Genomics wordt gebruikt om betere technieken/ producten te ontwikkelen	Investeren in innovaties -> Betere technieken/ producten -> Meer toegevoegde waarde -> Concurrentievoordeel
1.4	Waarde	Waarde creëren als strategie	Waarde creatie -> Betere producten dan concurrent -> Betere marktpositie
1.5	Waarde	Waarde creatie benadrukken aan dochters. Anders gaat het volume tegen een lage prijs	Strategie communiceren voor waarde creatie -> Waarde creatie belangrijker dan volume tegen lage prijs -> Soms nadelig tov concurrent
1.6	Innovaties	20/ 25% van de totaalomzet wordt geïnvesteerd in R&D	Investeren in R&D -> Innovaties -> Betere producten -> Meer toegevoegde waarde -> Betere marktpositie

1.7	Waarde	Waarde creatie gaat voor volume tegen lage prijs	Waarde creatie benadrukken -> Uniforme marktstrategie
1.8	Product/ markt benadering	Dochters hebben vrijheid om producten af te stemmen op klant	Vrijheid dochters -> Product afstemmen op klant -> Vraag/ aanbod sluit goed bij elkaar aan
1.9	Focus product	Bij een goed product moet klant willen betalen en worden prijsverhogingen geaccepteerd	Goed product -> Hoge waarde -> Klant bereid ervoor te betalen
1.10	Productfocus	Bij acquisitie heeft men lokaal kennis van productie en product, hierop moet aansturing aangepast worden	Vestiging dochter -> lokale kennis product -> Afstemming decentraal/ centraal noodzakelijk
1.11	Positioneren / Productfocus	Verschil in prijzen en producten per markt. Organisatie stemt productlijnen hierop af	Verschillen markt + product -> Afweging belangen markt -> Afstemming product/ prijs op markt
1.12	Waarde	De waarde creatie die bedrijf levert, rekent het door in de prijs	Waarde creatie -> Voor klant voordelig -> Wil meer betalen voor product -> Prijsstijgingen worden geaccepteerd
1.13	Waarde	Waarde creëren door unieke producten en marketing	Marketing + unieke producten -> Waarde creatie -> Meer aantrekkelijk voor klant -> Mogelijk meer power in markt
1.14	Focus product	Innovatie afdeling en marketing afdeling willen uniek product op de markt zetten	Innovatie + marketing -> Waarde creatie -> Voordeel tov concurrent -> Mogelijk betere marktpositie
1.15	Product/ markt benadering	Producten en merken zijn verschillend per markt	Verschillen markt + product -> Afweging belangen markt -> Afstemming product/ prijs op markt
1.16	Product/ markt benadering	Specifieke kenmerken per product/ merk, waarop organisatie op in probeert te spelen	Verschillen markt + product -> Product afstemmen op wensen klant -> Product/ prijs sluit aan op marktvraag
1.17	Dochter	Customer intimacy minder in Zuid Amerika door afstoten klant	Afstoten klant Zuid-Amerika -> Customer intimacy lager
1.18	Dochter	Customer intimacy is erg hoog in Indonesië	Indonesië -> Hoge customer intimacy

T.	Categorie	Kern	Verband
1.1	Regio's/ Positioneren	Opdeling regio NO-Europa, SW-Europa, Americas, Azie	Opdeling regio's -> Meer focus markt
1.2	Positioneren	Product strategisch positioneren in markt	Strategisch positioneren -> Eenduidige marktbenadering
1.3	Innovatie	Middelen hebben voor 'fully dressed breeding programm'	Middelen -> Genetische vooruitgang

1.4	Innovatie	Investeren in R&D/ Product voor lange termijn concurrentie	Investeren in product -> Concurrerend blijven
1.5	Productfocus	Belangrijkste producten gebruiken voor bewerking markt	Hanteren beperkt productenlijn -> Eenduidige marktbenadering
1.6	Productfocus	Ondanks mainstream producten, wel wat vrijheden	Mainstream producten -> Beperkte vrijheid voor lokaal
1.7	Klantbenadering	Teams vormen voor optimale ondersteuning aan klant	Vormen van teams -> Leveren van optimale klantondersteuning
1.8	Innovatie	Genetische vooruitgang zorgt voor voordeel bij klanten	Genetische vooruitgang -> Voordeel voor klant
1.9	Concurrentie	Beschikt de klant over de laatste technologieën?	Geen gebruik van de laatste technologie -> Minder concurrerend
1.10	Innovatie	Product wordt verbeterd i.p.v. vervangen	Verbetering product -> Beperkt productaanbod
1.11	Productfocus/ Innovatie	Klant moet toegevoegde waarde van onze genetica zien	Focus op toegevoegde waarde product -> voordeel tov concurrentie
1.12	Concurrentie	Te groten gaten bij leveren laatste genetica kan ervoor zorgen dat je minder concurrerend bent	Geen gebruik van de laatste technologie -> Minder concurrerend
1.13	Productfocus	Strategie is om één duidelijk merk eenduidig op de markt te zetten	Niet tolereren verschillende varianten -> Één sterk merk
1.14	Positioneren	Beperkte groeipotentie kan zorgen voor focus op andere markt	Genereren cash Cow -> Investeren in groei andere markten met potentie
1.15	Positioneren	Benoemen keymarkets voor beperkte focus	Extra aandacht keymarkets --> Focus op specifieke markten met potentie
1.16	Positioneren	Samenwerking zorgt voor goede producten die aansluiten op Russische markt	Optimaliseren product/markt benadering -> Goede aansluiting Russische markt
1.17	Positioneren	Lokale producties zorgt voor goede marktpositionering	Lokale producties -> Goede marktpositionering
1.18	Productfocus	Product moet top zijn tov concurrent	Focus op productkwaliteit tov concurrent -> Concurrentievoordeel
1.19	Innovatie	Fusie zorgt voor beter R&D programma en breder productenpakket wat aan de klant wordt aangeboden	Fusie -> Breder productenpakket -> Betere bediening klanten
1.20	Innovatie/ Concurrentie	Nieuw product is beter wat concurrentievoordeel oplevert	Nieuw/ beter product -> Concurrentievoordeel
1.21	Positioneren	Je kunt niet in vijftig verschillende landen zitten	Te brede focus -> Geen aansluiting op klant
1.22	Productfocus	Sterk gestandaardiseerd productportfolio door centrale R&D	Centrale R&D -> gestandaardiseerd productportfolio
1.23	Productpositie	Zeugen onderscheidend ten opzichte van concurrentie	Onderscheidend vermogen product -> Voordeel tov

			concurrentie
1.24	Innovatie	Lange ontwikkelingsduur heeft voor- en nadelen	Lange ontwikkelingsduur R&D -> Innovaties duren lang/ Lang profiteren bij succesvolle innovatie
1.25	Innovatie/ Productfocus	De innovatie vertaald zich terug in een superieur/ goed product	Investeren in innovatie -> Superieur/ goed product
1.26	Innovatie/ Productfocus	Productinnovatie is de basis van het succes	Innovatie in product -> Succes
1.27	Product/ markt benadering	Lokale vrijheid zodat producten aangeboden worden die de klant vraagt	Lokale product-marktcombinatie vanuit centraal portfolio -> Producten sluiten aan bij klantvraag.

W.	Categorie	Kern	Verband
1.1	Positioneren	Voorraadhoudend organisatie richt zich op eindgebruiker, documentenhandel op groothandel	Verschillende organisatievormen -> Verschillende marktbenadering -> Onderlinge verschillen -> Interne concurrentie
1.2	Productfocus	Hydraulisch hout en niet hydraulisch hout werd door beiden organisatievormen verkocht, wat eigenlijk niet de bedoeling was	Geen productfocus + verschillende marktbenadering -> Geen uniforme strategie -> Onderlinge verschillen -> Interne concurrentie
1.3	Positioneren/ productfocus	Offerte kon door zowel moeder als door meerdere dochters apart worden uitgegeven, hierdoor meerdere aanbiedingen van zelfde organisatie	Grote verschillen dochters -> Andere benadering markt -> meerdere offertes naar zelfde klant -> geen uniformiteit -> Interne concurrentie
1.4	Strategie	Door geen uniforme strategie, verschillen tussen dochters en marktbenadering	Verschillende organisatievormen -> Geen uniforme strategie -> Verschillende marktbenadering -> interne concurrentie
1.5	Positioneren/ productfocus	Documentenhandel altijd winstgevend doordat voorraad niet gefinancierd hoeft te worden, wel lagere marges dan voorraadhoudend	Documentenhandel geen voorraad -> Geen financiering voorraad -> Producten lager in de markt zetten -> Bedreiging voor voorraadhoudende maatschappij
1.6	Positioneren/ productfocus	Grens wanneer je vanuit voorraad levert of dmv documentenhandel was vaag en dit zorgde voor conflicten	Geen duidelijke grens van waar iets te leveren -> Goedkoopste keuze (document) -> Voorraadhoudend verliesgevend -> Intern conflict
1.7	Positioneren/ strategie	Geen duidelijke visie vanuit holding zorgde voor verschillen tussen dochters en conflicten	Geen duidelijke visie vanuit holding -> Verschillen dochters -> Verschillende belangen -> Interne concurrentie -> Conflicten
1.8	Positioneren/ strategie	Door uitzonderingen die per segment werden gemaakt, werden verschillen groter en kwam er weer een conflictsituatie	Verschillen dochters -> Uitzonderingen per dochter -> Geen uniforme manier van marktbetreding -> Conflicten

1.9	Positioneren/ productfocus	Per productgroep (bulk ->groothandel, hydraulisch -> Eindgebruiker) een verschillende strategie en marktbenadering	Verschillend aanbod productie bos -> Verschillende producten en kwaliteit -> Verschillende marktbenadering noodzakelijk
1.10	Positioneren/ productfocus	Specialistisch product met veel toegevoegde waarde, niet hydraulisch is bulkgoed	Verschillende producten -> Verschil in toegevoegde waarde -> Andere marktbenadering
1.11	Positioneren/ strategie	Bij bulk zit je op de bulkmarkt en hydraulisch op specialistische markt heel diep op eindgebruiker	Verschillende producten -> Verschil in toegevoegde waarde -> Andere marktbenadering
1.12	Positioneren/ strategie	Klanten eisen verschillende kwaliteit van het eindproduct. Dit verschilde per regio.	Verschillende kwaliteitseisen klant -> Dochters willen hierop inspelen -> Verschillende marktbenaderingen om aan klanteisen te voldoen
1.13	Positioneren/ productfocus	Iedereen van dezelfde super kwaliteit willen beleveren, zorgde voor (onnodig afval)	Verschillende kwaliteitseisen klant -> Toch uniforme strategie vanuit holding -> Eis tot alles hoge kwaliteit -> Veel (onnodig) afval
1.14	Positioneren/ productfocus	Klanten betalen verschillende prijzen voor dezelfde superkwaliteit door verschillend eisen	Verschillende kwaliteitseisen klant -> Toch uniforme kwaliteit beleveren -> Prijs verschilt -> Sommige klanten krijgen te goed product -> Verwachting stijgt
1.15	Positioneren/ strategie	De verwachting van klant stijgt ten aanzien van het product omdat je altijd goede kwaliteit levert tegen lage prijs	Standaard superkwaliteit tegen lage prijs -> Verwachting klant/ markt stijgt -> Hoge kwaliteit product tegen lage prijs -> Conflict met jezelf
1.16	Positioneren	Detailhandel en groothandel werd beiden bediend, wat zorgde voor conflict	Bedienen van meerdere marktsegmenten door zelfde dochter -> Conflict met jezelf -> Afstoten van één tak -> Focus
1.17	Productfocus	De corporate identity (naam, logo, uitstraling) was wel centraal geregeld	Corporate identity -> Uniforme uitstraling -> Meer naamsbekendheid
1.18	Productie	Verschil in kwaliteit tussen landen	Verschil kwaliteit aanbod -> Geen uniforme producten -> Eis was uniforme producten -> Te verliesgevend -> Conflict
1.19	Productfocus / organisatie	Specialistisch product (hydraulisch) werd kostprijs + verkocht aan zusterbedrijf	Specialistisch product -> Meer toegevoegde waarde -> Kostprijs + benadering
1.20	Marktfocus	Prijs bulkproduct was gericht op de marktwerking van de beurs	Bulkproduct -> Minder toegevoegde waarde -> Afhankelijk van marktwerking
1.21	Product/ markt benadering	Verschil tussen producten zorgde voor discrepantie	Verschil producten -> Verschillende marktbenaderingen -> Interne conflicten
1.22	Product/ markt	Door aanbod productie genoodzaakt tot twee strategieën (bulk en specialistisch).	Divers aanbod productie -> Marktbenadering afhankelijk van dit aanbod -> Geen uniforme strategie mogelijk -> Conflict

	benadering		
1.23	Product/ markt benadering	Aanbod productie selecteren op kwaliteit voor eisen eindgebruiker	Verschillende eisen klant + verschil aanbod -> Specifiek kwaliteit selecteren voor eindgebruiker -> Product sluit aan bij verwachting/ eis -> Succesvol
1.24	Product/ markt benadering	Bij bulkgoed meer mogelijkheden tot schuiven vanwege marktwerking. Hydraulisch geen marktwerking dus minder flexibel	Verschillende markten/ product -> Verschillende verwachtingen klant -> Mogelijkheid tot schuiven in markt meer of minder
1.25	Marktfocus	Reageren op markt, niet proactief de markt in.	Reageren op vraag vanuit markt -> Vaste aanvragers -> Vrij stabiele vraag
1.26	Marktfocus	Opbouwen naamsbekendheid voor stabiele vraag vanuit markt	Opbouwen naamsbekendheid -> Stabiele aanvraag vanuit markt -> Mogelijkheid tot afstemmen van strategie
1.27	Positioneren/ strategie	Bij producten met veel competitie goedkoop maken, producten met onderscheidend vermogen sky-hye prijzen	Competitie in markt -> Onderscheidend vermogen in de markt -> Bepaling van prijsstrategie
1.28	Productfocus	Leadership in markt door specialiseren op hydraulisch hout	Onderscheidend vermogen product -> Weinig concurrenten -> Leadership
1.29	Positioneren/ productfocus	Door willen leveren van uniforme superkwaliteit, kon ooit niet aan verwachting worden voldaan	Uniforme superkwaliteit -> Verwachting stijgt -> Kan niet altijd aan voldaan worden -> Operational excellence slecht
1.30	Productfocus	Nederland was de enige die superkwaliteit leverde	Superkwaliteit in Nederland -> Onderscheidend vermogen hoog -> Leadership
1.31	Marktfocus	Door verschillende marktbenaderingen, kun je zelf een conflict veroorzaken	Verschillende marktbenaderingen -> Geen uniformiteit -> Intern conflict
1.32	Positioneren/ productfocus	Leg de focus op productontwikkeling in combinatie met de marktkenmerken zodat het goed aansluit	Focus op product -> Betere aansluiting markt -> Meer toegevoegde waarde
1.33	Product/ markt benadering	Balans tussen aanbod productie en verkoop producten is noodzakelijk	Verschillend aanbod productie bos -> Verschillende producten en kwaliteit -> Afstemming noodzakelijk
1.34	Positioneren/ strategie	Verschillende producten en benadering zorgde voor problemen	Verschil producten/ markt -> Geen uniforme strategie -> Intern conflict in markt
1.35	Marktfocus	Al het productie aanbod werd volledig verkocht, dus aan de vraag lag het niet	Aanbod stabiel -> Alle productie werd verkocht -> Genoeg potentie.

Extern

B.	Categorie	Kern	Verband	Succes
7.1	Marktkenmerk	Organisatie grote speler in de markt (2e)	Aantal grote spelers in markt	Organisatie 2e speler
7.2	Cultuur	Culture eat strategy for breakfast. Cultuur erg belangrijk voor uitvoeren bedrijfsstrategie	Cultuur niet in orde -> Strategisch plannen bijna onmogelijk	
7.3	Marktkenmerk	NZ niet aantrekkelijk door cowboymarkt. Door specifiek de markt in te gaan meer succesvol	Focus product/ markt -> Specificatie -> Onderscheidend -> Succes	NZ succesvol
7.4	Marktkenmerk	Markt ARG veranderd van gras naar akkerbouwgewassen	Veranderende markt -> Waarde gras verminderde -> Switch naar andere producten -> Succesvol	ARG succesvol
7.5	Marktkenmerk	Grote markt in USA, met veel kleine spelers. Met relatief laag marktaandeel al kans op goed verdienmodel	Veel kleine spelers in markt -> Hoger onderscheidend vermogen noodzakelijk -> lastiger de markt te veroveren	
7.6	Marktkenmerk	Marktintegratie door overnemen bedrijven niet succesvol in USA. Focus op product voor verkrijgen marktaandeel	Overnemen kleine bedrijven -> Geen succes; Focus op product/ innovatie -> Meer succesvol	USA succesvol door innovatie/ focus product
7.7	Marktkenmerk	In FRA veel bescherming van markt wat zorgde voor weinig concurrentie	Beschermde markt -> Weinig concurrentie -> Aantrekkelijke markt	FRA succesvol
7.8	Marktkenmerk	NL succesvol door sterke brand en systematiek van aanbevelende rassenlijst	Aanbevelende rassenlijst -> Met rassen op deze lijst -> Sterke brand -> Grote barrier of entree	NL/ BE succesvol
7.9	Economie	Grillig verloop economie AUS zorgt voor wisselend succes	Grillig verloop economie-> Druk op markt -> Wisselend succes	AUS wisselend succesvol
7.10	Politiek	Weinig steun vanuit politiek AUS	Weinig politieke steun -> Weinig subsidie -> Geen stimulatie van economie -> Minder succesvol	AUS wisselend succesvol
7.11	Politiek	Chinese overheid veranderde regels voor buitenlandse bedrijven dat ze >51% in Chinese handen moet zijn	Overheid verandert regels-> Gunstige omstandigheden verdwijnen -> Geen succes	CHI niet succesvol
7.12	Cultuur	Het keypersoneel had eigen activiteiten naast werkzaamheden voor B.	Keypersoneel had nevenactiviteiten -> Geen focus op organisatie -> Geen succes	CHI niet succesvol
7.13	Wetgeving	B. had in eerste instantie niet de juiste vergunningen, deze activiteiten zijn op gegeven moment afgekapt	Wetgeving -> Benodigde vergunningen -> Bedrijf kan hier niet aan voldoen -> minder succesvol	

7.14	Cultuur	Er zijn dusdanig veel verschillen op economisch, politiek en cultureel niveau dat succes moeilijk is	Grote culturele/ politieke/ economische verschillen - > Geen aansluiting op markt -> Geen succes	
7.15	Marktkenmerk	BRA de grootste markt van tropische grassen	Groot potentieel BRA -> Neerzetten vestiging -> Kansen op succes	
7.16	Politiek / economie	Politieke en economische spanningen, maken BRA een enge markt	Economische & politieke problemen -> Meer risico's -> Markt minder aantrekkelijk	

C.	Categorie	Kern	Verband	Succes
7.1	Economie	Daling in totale omzet verwacht door crisis in veehouderij	Crisis in veehouderij -> Klant kiest voor goedkoper assortiment/ Veestapel neemt af -> Minder afzet + omzet -> Positie neemt af	
7.2	Marktkenmerk	Veestapel 6-7% gegroeid en als marktleider wordt hiervan geprofiteerd	Veestapel groeit -> Meer afzet -> Groei omzet	
7.3	Ecologie	Fosfaatplan kan zorgen voor afname veestapel in toekomst	Fosfaatplan -> Veestapel krimpt -> Minder afzet -> Daling omzet	
7.4	Marktkenmerk	Loyaliteit en vertrouwen vanuit klant zorgt voor hechte relatie en betrouwbare afname	Klant voelt vertrouwen -> Loyaal aan organisatie -> Hechte relatie -> Betrouwbare afname	
7.5	Marktkenmerk	Volwassen markt, afname melkprijs zorgt niet voor massale daling van afzet	Melkprijs daalt -> Klanten blijven producten afnemen -> Markt stabiel -> Betrouwbare afname	
7.6	Marktkenmerk	NL Open markt met veel kleine spelers. C. de grootste en heeft geen echte concurrent	Open markt -> Veel kleine spelers/ C. enige grote speler -> Veel macht in markt NL	
7.7	Politiek/ economie	BRA een politieke en economische crisis	Politieke / economische crisis -> Geen stabiele afzet -> Dochter minder succesvol	BRA minder succesvol
7.8	Economie	Devaluatie Braziliaanse Reaal en inflatie van 9 tot 10%	Economische crisis -> Druk op valuta -> Negatief voor resultaat BRA -> Export wel gunstig (meer competitief op wereldmarkt)	BRA minder succesvol, Voor Groep wel succesvol
7.9	Marktkenmerk	BRA groot beef producerend land	Groot potentieel in markt -> Vestigen in markt -> Mogelijkheden tot hoge afzet	
7.10	Marktkenmerk	Bij druk op markt leggen lokale agenten meer nadruk op andere activiteiten waar ze meer aan kunnen verdienen	Verkoop uitbesteden aan lokale agenten -> Druk op markt -> Nadruk wordt op andere activiteiten gelegd -> Minder succesvol	BRA minder succesvol

7.11	Marktkenmerk	In BRA veel concurrentie, maar dat is wel prijsconcurrentie	Prijsconcurrentie -> Kwaliteit producten minder van belang -> Focus product heeft minder effect door nadruk op prijs	BRA minder succesvol
7.12	Marktkenmerk	NZ meer beschermde markt met weinig concurrentie. Kwaliteit is meer van belang	NZ weinig concurrentie + beschermde markt -> Nadruk op kwaliteit dienstverlening, betrouwbaarheid en productkwaliteit -> Onderscheidend vermogen -> vestiging in markt	NZ meer succesvol
7.13	Marktkenmerk	Markt AUS heel erg moeilijk	Activiteiten in AUS -> Lastige markt -> Niet succesvol -> uitbesteden activiteiten aan distributeur	
7.14	Economie	Door virus geen mogelijkheden tot exporteren product naar China	Virus -> Geen mogelijkheid tot exporteren China -> Geen afzet dmv export -> Overweging tot vestigen van dochter	
7.15	Cultuur	China lastig door cultuurverschillen	Cultuurverschillen -> lastig tot bouwen van relatie -> uitbesteden aan distributeur	
7.16	Technologie	Genomics is een nieuwe techniek voor uitlezen DNA, wat zorgt voor kortere ontwikkelingscyclus	Nieuwe technologie -> Ontwikkeling genetika korter -> Meer mogelijkheden tot focus op product	
7.17	Marktkenmerk	BRA in potentie enorme markt, innovatie minder van belang	Veel potentieel markt -> Focus op markt -> Mogelijkheden tot uitbreiden afzet	

H.	Categorie	Kern	Verband	Succes
7.1	Markt	Marktbenadering afhankelijk van kennisniveau en koopgedrag klanten	Kennisniveau + klantgedrag klanten -> Producten afstemmen op markt -> Product sluit aan bij marktvraag	
7.2	Markt	Mate van integraties binnen markt van belang voor marktbenadering	Veel integraties in markt -> Weinig openingen voor organisatie -> Markt minder aantrekkelijk	
7.3	Markt	Potentieel afhankelijk van aantal dieren, markt, ontwikkelingen, economie, consumptie consument, politieke omstandigheden	Factoren binnen markt -> Marktpotentieel -> Keuze tot vestigen	
7.4	Economie	Vestigen dochter afhankelijk van economische omstandigheden	Economische omstandigheden -> Marktpotentieel -> Keuze tot vestigen	
7.5	Politiek	In Myanmar stimuleerde lokale overheid tot vestigen dochteronderneming	Steun lokale overheid -> Voordelen voor vestiging -> Vestigen dochter	
7.6	Markt	Strategie afhankelijk van markt. De een verwacht meer technische berekeningen, de ander meer resultaat	Verwachting klant/ markt -> Strategie -> Aansluiten aanbod op vraag	
7.7	Extern	Kennisniveau, natuur, ziektes, omstandigheden, klimaat zijn van invloed op samenstelling productlijn	Externe omstandigheden -> Invloed op productsamenstelling -> Aansluiting product op vraag	

7.8	Markt	Succes business units EU in markten waarin veel koeien, kip en varkens worden geproduceerd	Veel productie dieren -> Succesvolle dochters	
7.9	Markt	Beperkt aantal spelers in markt die al lang actief zijn	Beperkt aantal spelers met grote historie -> Consolidatie markt -> Beperkte concurrentie	
7.10	Markt	ZA lastig door cultuur en veel integraties	Verschillende cultuur + veel integraties -> Lastig markt te betreden -> ZA geen succes	ZA geen succes
7.11	Markt	EGY veel integraties, maar door joint venture toch succesvol	Veel integraties in markt -> Lastig markt te betreden -> Betreding dmv joint venture	
7.12	Extern	BRA minder succesvol door economische en politieke omstandigheden en corruptie	Politiek/ economie + corruptie -> Lastige markt -> Weinig succes	BRA geen succes
7.13	Markt	Markt betreden is lastig door hoge investering. Binnen markt wel concurrentie	Hoge investeringen -> Lastig markt te betreden -> Beperkte concurrentie van buiten sector	

E.	Categorie	Kern	Verband
7.1	Markt	Telers organiseren zich steeds meer en maken onderdeel uit van bepaalde organisaties/ verenigingen	Telers weinig macht -> Telers verenigen zich -> Macht wordt groter
7.2	Markt	10 bedrijven die mondiaal opereren (bedienen 70-80% van markt) en E. bezit een positie in het midden	Weinig spelers in winstgevend markt -> Veel macht bij organisaties -> Grote invloed op markt
7.3	Markt	Winstgevende markt en een relatief specialistische markt	Winstgevende markt -> Middelen tot investeren -> Specialistisch -> Veel toegevoegde waarde -> Lastig toe te treden
7.4	Technologie	Geen gebruik van GMO's of GPO's (genetificeerd modified organisme)	Geen gebruik technologie -> In andere landbouwgewassen wel -> Beperkende factor
7.5	Technologie	DNA technologie wordt gebruikt voor ontwikkeling van producten	Investeren in technologie -> Innovatieve producten -> Onderscheidend vermogen -> Sterke marktpositie
7.6	Technologie	Klassieke plantenveredeling verdwijnt, meer data gedreven	Meer data gedreven -> Meer informatie beschikbaar -> Sneller schakelen mogelijk -> Snellere ontwikkeling producten
7.7	Corruptie	Dochters opgedoekt door corruptie lokaal	Corruptie -> Niet mogelijk om succesvol te zijn -> Opdoeken dochter
7.8	Cultuur	Manier van zaken doen tegenstrijdig aan westerse opvattingen	Verschillende cultuur -> Verschillen in opvattingen -> Succesvolle organisatie niet mogelijk

7.9	Markt	Nog steeds een groeiende markt waarin de vraag groeit	Groeiende vraag/ markt -> Iedereen profiteert -> Lastig te bepalen wat succesfactoren zijn
7.10	Markt	Grote concurrentie tussen 10 bedrijven	Weinig spelers in markt -> Grote concurrentie tussen bedrijven
7.11	Extern	Ziektes, klimaat, grondsoort zorgen voor enorme range aan producten	Diversiteit externe factoren -> Verschillende klanteisen -> Grote diversiteit producten
7.12	Extern	Veel aspecten in markt om rekening mee te houden bij ontwikkeling producten	Diversiteit externe factoren -> Verschillende klanteisen -> Grote diversiteit producten
7.13	Cultuur	China kopieert veel genetica, dus wordt er niet teveel genetica heen gebracht	China kopieert veel genetica -> E. voorzichtig met genetica -> Weinig toegevoegde waarde producten
7.14	Ziektes	Nieuwe virussen kunnen de markt volledig op zijn kop zetten met positief of negatief gevolg	Nieuwe ziektes -> Geschikte producten -> Meer toegevoegde waarde -> Positief effect op marktaandeel.
7.15	Politiek	Bedreigingen door politieke situaties in midden oosten	Politieke onrust -> markt instabiel -> geen afzet meer
7.16	Technologie	Technische gedreven markt met veel knowhow, maar deze wordt steeds meer openbaar	Knowhow steeds meer openbaar -> Goedkoper om producten te ontwikkelen -> Sneller markt te betreden -> Meer concurrentie
7.17	Concurrentie	Grote concurrenten hebben volume om te investeren, maar niet de snelheid om te reageren	Grote omvang concurrenten -> Veel investeringsvolume -> Weinig snelheid tot reageren -> Sluit niet voldoende aan bij marktvraag
7.18	Markt	Kleine bedrijfjes proberen meest interessant markt te betreden	Bedreiging kleine bedrijfjes op interessante markt -> Behalen wat marktaandeel -> Verdienen snel geld -> Marktaandeel wordt vergroot
7.19	Markt	Binnen markt is grote concurrentie. Nieuwe toetreders tot markt is minimaal	Hoge threat of entrants -> Complex om markt te betreden -> Weinig concurrentie -> Binnen markt wel intense concurrentie

I.	Categorie	Kern	Verband	Succes
7.1	Markt	Twee spelers in wereldmarkt	Markt bestaat uit twee spelers -> Gunstige marktpositie	
7.2	Technologie	Oversexing is een methode om te kunnen bepalen of een mannetje of vrouwtje in het ei zit	Technologie -> Verbeteren bestaande technieken -> Verbeteren producten	
7.3	Markt	I. is leider in markt qua aantallen. De concurrent qua waarde	Marktpositie -> Leider qua aantallen	
7.4	Markt	In Europa is I. marktleider	Marktpositie -> Marktleider in Europa	
7.5	Ziekte	Ziekte in 2003 zorgde voor stop export voor 6 maanden. Dit was een aanslag op reserves en	Ziekte -> Export stil -> Geen inkomsten -> Aanslag financiële reserves	

		motivatie		
7.6	Markt	Concurrent doordat technieken gejat zijn door overlopend personeel	Personeel loopt over -> Neemt genetische informatie mee -> Concurrent ontwikkeld sterke producten tegen lage prijs (geen R&D kosten) -> Toename concurrentie	
7.7	Markt	Klanten hebben bedrijf afgestemd op producten en zijn loyaal aan het merk product	Klant stemt bedrijf af op product -> Loyaal aan merk en verandert niet snel -> Lange termijn gewaarborgd l.	
7.8	Politiek	Vestigen lokale productie afhankelijk van lokale en centrale overheid	Producties verspreiden over meerdere landen -> Risico's spreiden -> Goedkeuring lokale/ centrale overheid noodzakelijk	
7.9	Economie	Betalingsproblemen Zuid-Amerikaanse markt groot	Betalingsproblemen lokaal -> Invloed op dochter -> Dochter minder stabiel	
7.10	Economie	Betalingsgedrag Canada is betrouwbaar en zorgt voor stabiele dochter	Betrouwbaar betalingsgedrag klanten -> Stabiele organisatie -> Succes dochter	CAN succesvol
7.11	Markt	in USA 2 jaar vantevoren bestellen, dus kunt je planning hier op afstemmen	2 jaar vooruit bestellen van klant -> Afstemming productie - sales mogelijk -> Hoge benutting en efficiëntie -> Succes dochter	USA succesvol
7.12	Politiek	Overheid Venezuela niet betrouwbaar en corrupt, waardoor afgestoten	Vestiging dochter VEN -> Lokale overheid corrupt -> Geen goede organisatie mogelijk -> Afgestoten dochter	VEN niet succesvol
7.13	Economie	Klant Venezuela slechte betaler	Betalingsproblemen lokaal -> Invloed op klant -> Klant betaalt slecht	
7.14	Extern	Vestiging dochter afhankelijk van veiligheid personeel, religie, ziekte	Vestiging dochter -> Afhangelijk van lokale factoren	
7.15	Economie	Vestiging dochter afhankelijk van waarde en prijs van product in lokale markt	Vestiging dochter -> Afhangelijk van prijs/ waarde product in markt	
7.16	Cultuur	Bij joint venture in China is kans groot dat genetica gekopieerd wordt en dat je er op langer termijn een concurrent bij hebt	Vestiging joint venture China -> Genetica gekopieerd -> Concurrent gebruikt jouw genetica voor lage prijs (geen R&D kosten) -> Concurrent erbij in markt	
7.17	Markt	EU is onderhevig aan krimp door lage eierprijzen en dus weinig omzet/ winst. Succes afhankelijk van marktwerking	Succes afhankelijk van marktwerking -> Prijzen EU slecht -> Krimpende markt -> Minder succes EU	
7.18	Markt	In USA wordt vraag/ aanbod gereguleerd om prijzen stabiel te houden	Reguleren markt -> Afstemming vraag/ aanbod -> Prijzen blijven stabiel -> Succes stabiel	
7.19	Markt	Nederlandse boer investeert in kapitaal bij goede prijzen, zorgt voor overschot en dus weer daling prijzen	Prijzen hoog -> Boer investeert in kapitaal/ uitbreiding -> Meer productie -> Overschot -> Prijzen omlaag	

7.20	Markt	In USA bezitten aantal bedrijven de gehele markt en reguleren vraag/ aanbod	Macht bij klein aantal bedrijven -> Afstemming vraag/ aanbod -> Prijzen blijven stabiel -> Succes dochter	
7.21	Markt	EU markt is lastig te betreden door hoge instapkosten	Macht gebundeld bij 2 spelers in markt -> Investeren veel kapitaal in producten -> lastig om hierin te mengen -> Weinig concurrentie	
7.22	Markt	In Polen niet gebonden aan markt, waardoor concurrentie groter wordt	Klant niet gebonden aan merk -> Wil goedkoopste product -> Meer aanbieders in beeld -> Meer concurrentie	

T.	Categorie	Kern	Verband
7.1	Marktkenmerk	Consoliderende markt	Consoliderende markt -> paar spelers blijven over in de markt
7.2	Marktkenmerk	Omvang is van groot belang	Omvang -> Investeren is mogelijk
7.3	Technologie	Technologische mogelijkheden qua fokkerij worden groter	Meer technologische mogelijkheden -> Meer kans op innovaties
7.4	Concurrentie	Sommige hebben niet het budget voor investeren in R&D, wat zorgt voor mindere positie	Geen budget voor R&D -> Op lange termijn niet concurrerend.
7.5	Marktkenmerk	Niet kunnen consolidatie zorgt voor nog meer consolidatie	Niet concurrent -> Meer consolidatie in markt
7.6	Marktkenmerk	Boeren in West Europa opereren onafhankelijk en in buitenland meer in integratie	Verschillende organisatievormen bij afnemers -> Behoeft verschillende marktbenadering
7.7	Marktkenmerk	60% van de business in Europa	
7.8	Politiek	Gunstige politieke omstandigheden in Rusland zorgt voor succes	Stimulerende overheid -> succesvolle Russische markt
7.9	Economie	Gunstige loonkosten Rusland	Gunstige loonkosten Rusland t.o.v. rest van de wereld -> Succes
7.10	Concurrentie	In Rusland verdienen concurrenten ook flink geld	Markt gunstig gestemd -> Iedereen verdiend geld -> Minder concurrerend
7.11	Politiek	Grenzen dicht naar Rusland door ziekte	Grenzen naar Rusland dicht -> Klant afhankelijk van export naar Rusland -> minder concurrentie
7.12	Economie	Gunstige omstandigheden in Canada voor export	Gemakkelijke export vanuit Canada -> Succes Canada
7.13	Marktkenmerk	Door fusie is marktaandeel in Amerika gestegen	Fusie -> Meer aandeel in een gunstige markt
7.14	Marktpotentie	Groeipotentieel hoog in Amerika dus verdubbeling naar 20% moet mogelijk zijn	Groeipotentieel in gunstige markt -> Groeistrategie opstellen voor meer succes
7.15	Externe omstandigheden	China is een lastige markt door vele risico's	Teveel externe ongunstige omstandigheden -> Minder succes dochter
7.16	Marktkenmerk	Chinese markt wil niet betalen voor genetika	Markt ziet geen toegevoegde waarde product -> Verdienmodel

			lastig
7.17	Marktkenmerk	Overvloedde markt met veel substituten (south-west Europe)	Overvloedde markt + veel substituten -> Lastige markt
7.18	Marktkenmerk	Beste bedrijven zitten in Europa, dus entree is heel lastig (Noord-West Europe)	Veel concurrentie van kwalitatief goede bedrijven -> Lastige entree in markt
7.19	Marktkenmerk	Mindere ondernemers in Amerika, dus entree wel wat eenvoudiger	Minder ondernemende mensen in markt -> Eenvoudigere entree

W.	Categorie	Kern	Verband
7.1	Ecologie	Productie afhankelijk van mix in het bos. Dit verschilt per jaar	Verschillend aanbod uit bos -> Productietak afhankelijk -> Verkooptak afhankelijk
7.2	Ecologie	Strategie gebaseerd op onzekerheid van aanbod vanuit bos	Verschillend aanbod uit bos -> Strategie hierop aangepast (meerdere productsegmenten + markten -> Verschillende marktbenaderingen
7.3	Politiek	Lokale overheden hadden steeds meer invloed op bedrijfsvoering	Meer invloed lokale overheid -> lastiger te opereren -> Minder succesvol
7.4	Economie	Chinese markt in elkaar gedonderd, concurrentie heeft daar hinder van. W. niet	Instorten markt waarin concurrent opereert -> Betere positie ten opzichte van concurrent -> Voordelig
7.5	Cultuur/ HR	Lokale werknemers denken teveel in eigen belang en hebben niet de juiste mentaliteit.	Slechte mentaliteit lokale werknemers -> Grote afhankelijkheid managers
7.6	Cultuur/ HR	Lokale managers zijn opportunistisch en doen niet alles helemaal recht door zee	Mentaliteit lokale managers -> Niet alles recht door zee -> Strookt niet met kernwaarden moederbedrijf
7.7	Cultuur/ HR	Lokale mensen hebben andere normen en waarden over mijn en dein	Verschillende mentaliteit -> Wederzijds onbegrip -> Lastig om strategie door te voeren vanuit moeder
7.8	Ecologie	Bossen van Brazilië en Afrika niet met elkaar te vergelijken, waardoor verschil in productie	Verschil houtsoorten per regio -> Verschillend aanbod naar klant -> uniformiteit is lastig door te voeren
7.9	Ecologie	Aanbod hout is begrenst, waardoor er interne concurrentie komt aanspraak te maken op het beschikbare hout	Vraag dochters naar hout -> Aanbod beperkt -> Verschillende belangen -> Veel interne concurrentie om beschikbaar hout
7.10	Marktkenmerk	Weinig substituten op specialistisch (hydraulisch) vlak.	Weinig substituten -> Weinig concurrentie -> Gunstige marktpositie
7.11	Concurrentie	Weinig competitie bij hydraulisch hout	Veel specialisme in product -> Veel toegevoegde waarde -> weinig concurrentie
7.12	Marktkenmerk	Weinig aanbod van vrij bos en hoge investering zorgde voor hoge entreebarriere	Beperkt bosgebied -> Hoge investeringskosten -> Lastig markt te betreden
7.13	Marktkenmerk	De bijproducten/ restproducten hadden weinig toegevoegde	Weinig toegevoegde waarde bijproducten -> Niet onderscheidend ten

		waarde en de competitie was dus hoger	opzichte van concurrent -> Meer concurrentie
7.14	Politiek	Het opzetten van een zagerij ging vaak via lokale corruptie. Dit kan zorgen voor dreiging	Lokale corruptie -> Toetreding tot markt eenvoudiger -> Meer concurrentie
7.15	Economie	Wanneer producten té goedkoop in de markt komen, wordt dit vaak al snel als referentie geparkt	Partij té goedkoop in markt -> Klant verwijst naar deze prijs/ kwaliteit -> Meegaan in marktwerking om positie te behouden
7.16	Substituten	Tropisch hardhout uit Indonesië zorgde voor prijsschommelingen op de houtmarkt	Teveel tropisch hardhout -> Minder vraag -> Prijs naar beneden
7.17	Marktkenmerk	Invloed external factors groter op bulkgoed dan op het specialistische hydraulische hout	Afhankelijkheid van marktwerking -> invloed van external factors
7.18	Marktkenmerk	Je kunt geen volledige controle op de external factors uitoefenen. Je kunt er wel invloed op hebben	Toegevoegde waarde product -> Afhankelijk van marktwerking -> Afhankelijkheid van external factors
7.19	Marktkenmerk	Als holding zijnde kun je niet de volledige controle hebben op het economische klimaat	Toegevoegde waarde product -> Afhankelijk van marktwerking -> Afhankelijkheid van external factors
7.20	Marktkenmerk	Externe factoren zijn belangrijk voor succes van de dochterondernemingen.	Externe factoren -> Gunstig of ongunstig effect -> Succes of geen succes van dochteronderneming
7.21	Ecologie	Tropisch hardhout in kwaad daglicht door ecologische verantwoordelijkheid	Ecologie als ongunstige externe factor -> Minder afname hout + hogere investering in bos -> Minder succesvol
7.22	Marktkenmerk	Succes afhankelijk van het behalen van bos. Productieapparaat hierop aanpassen	Productieapparaat afhankelijk van externe factor -> Afstemmen productieapparaat op deze externe factor
7.23	Politiek	Wetgeving in Europa anders dan Afrika. Hierdoor nadeel ten opzichte van Afrikaanse concurrenten	Politiek/ Wetgeving -> Beperkingen -> Nadeel tov concurrentie -> Minder succesvol
7.24	Cultuur	Afrikaanse productiebedrijven niet succesvol door corruptie	Lokaal corruptie -> W. doet niet mee -> Nadeel tov concurrentie -> Minder succesvol
7.25	Politiek	Afrikaanse productiebedrijven in landen waar een burgeroorlog was	Politieke onrust -> Geen mogelijkheid tot normale bedrijfsvoering -> Minder succesvol
7.26	Marktkenmerk	Productiebedrijven erg afhankelijk van externe factoren	Externe factoren -> Gunstig of ongunstig effect -> Succes of geen succes van dochteronderneming

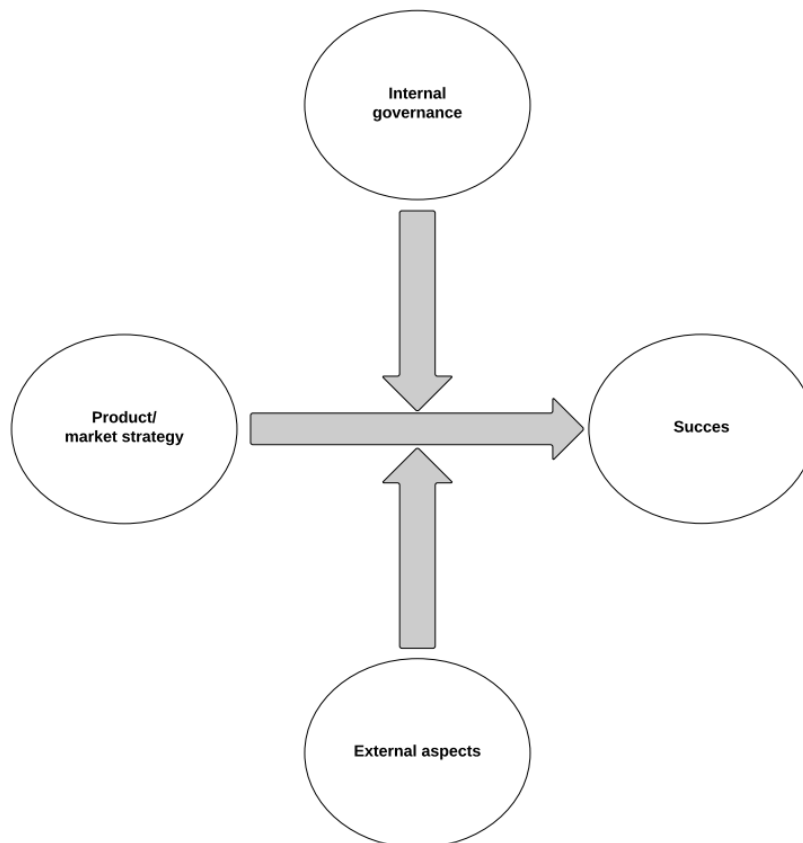
Bijlage 4: Thematisch model

1. Inleiding

Na oriëntatie en literatuuronderzoek is er een thematisch ontwikkeld wat betrekking heeft op de wijze waarop dochterondernemingen hun organisatie aansturen. In dit model is zichtbaar wat er onderzocht wordt en welke verbanden er gelegd worden. De hoofdvraag waaruit het thematisch model is ontstaan, luidt als volgt:

- **Welke combinatie van interne/ externe aspecten en strategie leidt tot de grootste kans op succes bij het organiseren van een internationale dochteronderneming door een Nederlandse moedermaatschappij?**

Hierbij wordt gekeken welke combinatie van 'internal governance', 'External aspects' en 'product/ market strategy' kenmerkend is voor het succes van een dochteronderneming. De aansturing kan zorgen voor een bepaalde combinatie die tot wel of geen succes van de dochteronderneming kan leiden. In dit onderzoek wordt naar dit verband gezocht om in de toekomst meer invloed te hebben op het succesvol organiseren van een dochteronderneming. Aanleiding van het onderzoek is het feit dat steeds meer organisaties, dochterondernemingen in het buitenland vestigen. Hierbij zijn vele succesvolle voorbeelden, maar zijn er ook gevallen waarbij er sprake is van een minder groot succes. Vanuit hier ontstaat het vermoeden dat een succesvolle dochteronderneming afhankelijk is van de afstemming tussen verschillende componenten. Enerzijds zijn interne factoren belangrijk, zoals de 'product/ markt strategie' en 'internal governance' die men toepast. Anderzijds zijn de 'external aspects' van belang, omdat dit moet zorgen voor een goede aansluiting van het product en de organisatie. Een voorbeeld is dat er vanuit de markt veel vraag is naar innovatieve producten, maar dat er een centraal beleid gevoerd wordt door de moedermaatschappij wat voor iedere dochteronderneming hetzelfde geldt. Hierdoor bestaat de kans dat het aanbod niet voldoende aansluit bij de vraag. Een product kan van goede kwaliteit zijn, maar door de organisatorische benadering zal deze onderneming minder succesvol zijn. Door deze elementen te onderzoeken in de praktijk, hoop ik verbanden te leggen die het succes van een dochteronderneming verklaren. In onderstaande figuur is het thematisch model schematisch weergegeven.



In het thematisch model is 'product/market strategy' als onafhankelijke variabele te zien. Dit betekent dat dit element in het onderzoek als oorzaak wordt gezien van de afhankelijke variabele (succes). De modererende factoren bestaan uit 'internal governance' en 'external aspects', welke mogelijk invloed hebben op het causaal verband tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabelen. Het thematisch model is nader toe te lichten door de variabelen verder uit te werken.

Product/ market strategy

De 'product/ market strategy' is van belang voor het positioneren van het product en organisatie in de markt. Hierbij komen vele elementen kijken zoals de aard van het product en de specifieke kenmerken die gelden op een bepaalde markt (Birkinshaw & Hood, 1998). Een organisatie moet in bepaalde maten inspelen op deze elementen om succesvol te opereren (external aspects). In hoeverre een dochteronderneming de vrijheid krijgt om in te spelen op de markt en op productkenmerken is afhankelijk van de moedermaatschappij. Zij houden wellicht vast aan bepaalde richtlijnen die geldig zijn voor alle dochterondernemingen. Zodoende blijft er weinig ruimte over om in te spelen op specifieke vragen vanuit de markt (internal governance) (Birkinshaw & Hood, 1998).

Internal governance

'Internal governance' gaat over de manier waarop moedermaatschappijen hen dochterondernemingen aansturen. Dit kan per dochteronderneming verschillen (decentrale aansturing), maar er kunnen ook voor iedere dochter dezelfde eisen en rechten gelden (centraal gestuurd) (Birkinshaw & Hood, 1998). 'Internal governance' bestaat uit de aspecten: 'control', 'coördination', 'standardisation', 'coöperation' en 'strategy' (Ambos, Andersson & Birkinshaw, 2010). Ook binnen deze aspecten kan weer verder onderscheid gemaakt worden in verschillende onderwerpen en categorieën. Doordat het perspectief van de variabele zodoende al snel erg breed is, wordt er een theoretisch mixmodel (Bartlett & Ghoshal, 1995) gehanteerd voor het categoriseren van 'internal governance'. Dit model wordt later nader vanuit theoretisch oogpunt toegelicht.

External aspects

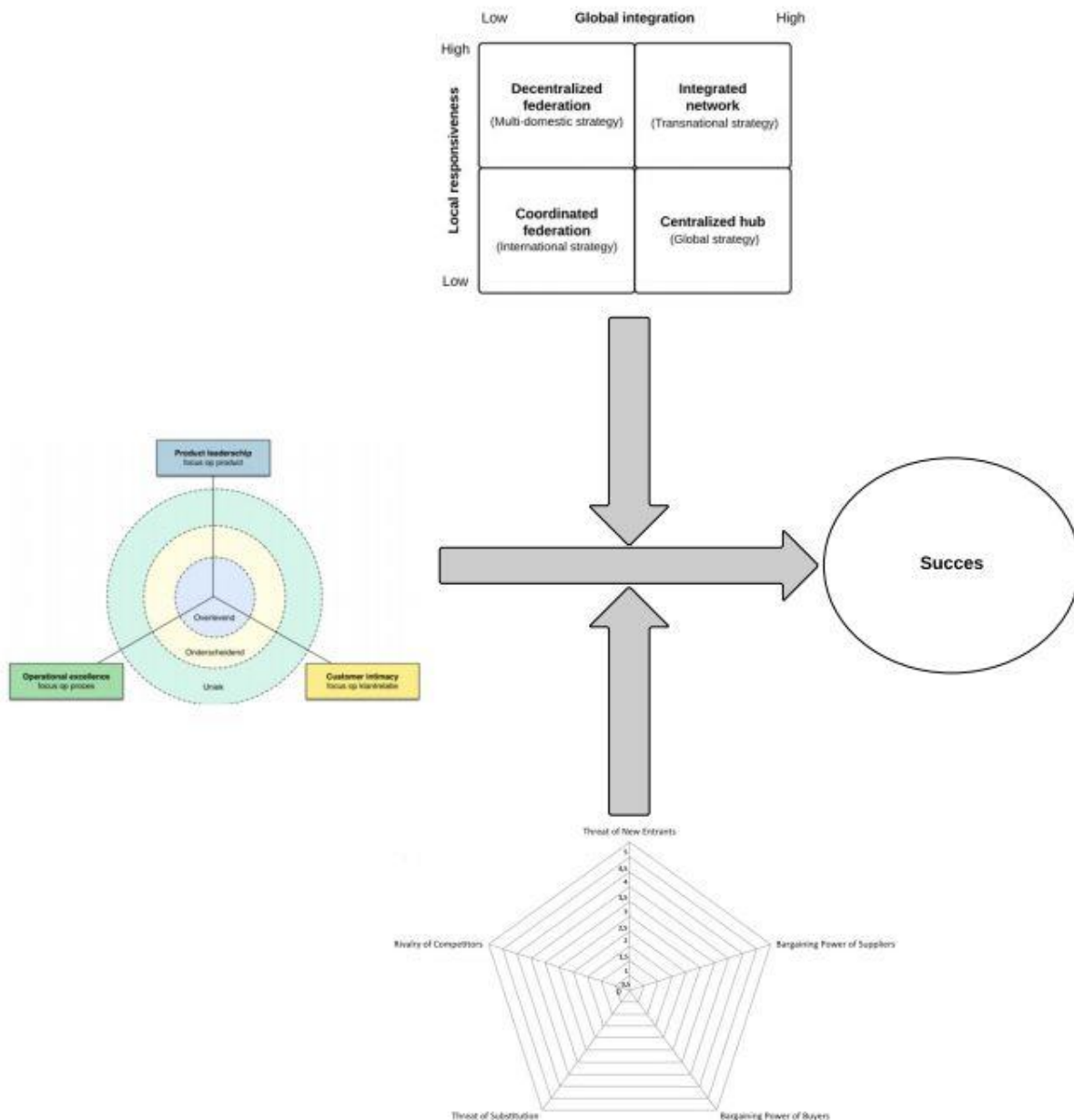
De 'external aspects' zijn de omgevingsfactoren die van belang zijn voor de organisatie en de aansturing ervan. Met 'external aspects' worden de belangrijkste eigenschappen van de markt en het product bedoeld. Dit kan bijvoorbeeld de intensiteit van de concurrentie zijn of de aanwezigheid van substituuat producten. Ook kenmerken met betrekking tot de lokale bevolkingsgroep zijn van belang (Birkinshaw & Hood, 1998). Afhankelijk van deze kenmerken is het belangrijk om een juiste strategie op te stellen die zowel voor een moedermaatschappij als dochteronderneming acceptabel is en leidt tot de grootste kans op succes (Williams & van Triest, 2009).

Succes

De keuze van een moedermaatschappij om een dochteronderneming te vestigen in het buitenland hangt vaak samen met de drang om als gehele organisatie meer succesvol te zijn. Het is de bedoeling dat er financiële winst gemaakt wordt of op een andere manier voordeel behaald wordt voor de organisatie. Het is lastig te definiëren wanneer je als organisatie succes hebt. Het kan namelijk zijn dat er financieel succes geboekt wordt, maar dat medewerkers erg ontevreden zijn. Ben je dan nog steeds succesvol? (Thijssen, 2015). Het kan ook zijn dat de dochteronderneming momenteel succesvol is op verschillende gebieden, maar dat het aandeel in de markt steeds verder daalt. Dit zijn allemaal factoren die meegenomen moeten worden om het succes van een dochteronderneming te bepalen. Om zo nauwkeurig mogelijk te bepalen of een dochteronderneming succesvol is, wordt er onderscheid gemaakt in de volgende categorieën: 'financial', 'human resource', 'market' en 'innovation' (Caruana, Morris & Vella, 1998).

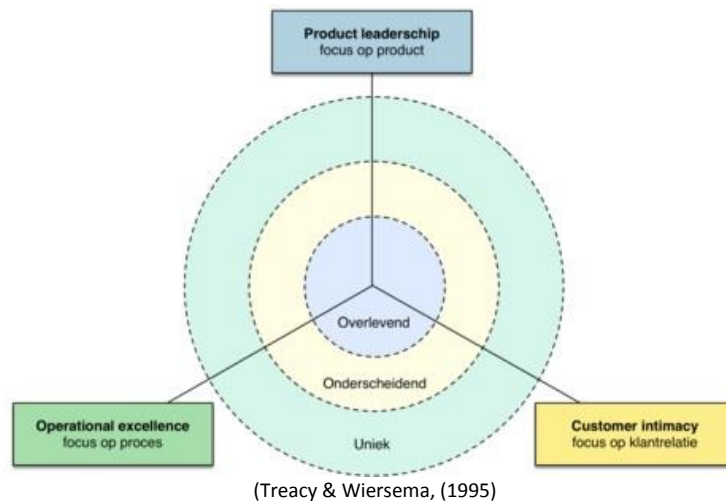
2. Theoretische onderbouwing

Bovenstaande aspecten worden in het thematisch model met elkaar gelinkt. In het onderzoek gaat er gekeken worden of er mogelijk verbanden liggen tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen met invloed van de modererende variabelen. Door het thematisch model te onderbouwen met theoretische bronnen, kan de toegevoegde waarde van het onderzoek inzichtelijk gemaakt worden. In de volgende figuur is het thematisch model vertaald naar theoretische modellen die hierbij aansluiten.



2.1 Product / market strategy

Bij het neerzetten van de 'product/ market strategy' kunnen er verschillende keuzes gemaakt worden. Wordt er ingespeeld op kenmerken vanuit de markt en productspecificaties of wordt er juist een eigen strategie neergezet zonder rekening te houden met de lokale behoefte? Tevens wordt bepaald of de nadruk ligt op het verlenen van een goede service of dat men zich enkel met de afzet van producten bezig houdt. Al deze keuzes worden gemaakt om als organisatie onderscheid te maken ten opzichte van concurrenten. Treacy & Wiersema (1995) hebben deze waarden geborgen in een model. Deze waardestrategie is bedoeld om te bepalen op welk gebied een organisatie zijn focus legt.



In het model zijn drie waarden onderscheiden. Treacy & Wiersema benadrukken dat alle drie de competenties belangrijk zijn om competitief te kunnen zijn ten opzichte van concurrenten. Het is echter onmogelijk om in alle drie de competenties uit te blinken, doordat ze onderling dermate veel van elkaar verschillen dat ze tegenstrijdig zijn. Het is belangrijk om in ten minste één competentie te excelleren om de rol van marktleider in te kunnen nemen. Er moet dus vanuit strategisch oogpunt een keuze gemaakt worden tussen de volgende drie competenties.

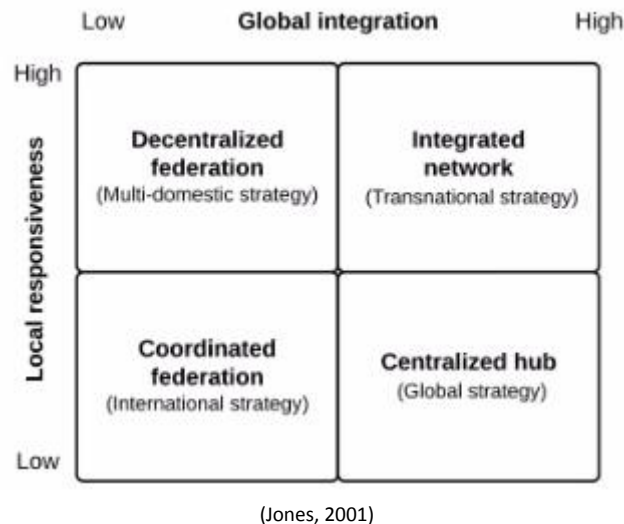
- Product leadership; Hierbij staat de kwaliteit van het product centraal. De nadruk ligt op innovatie van de producten. Men is erop gericht om zowel de interne organisatie als de producten continu te verbeteren. Er wordt dan ook flink geïnvesteerd in het R&D gedeelte van de organisatie. Door continu de meest innovatieve producten op de markt te brengen met een hoge kwaliteit, kan een organisatie zich opwerken tot marktleider. Dit gaat vaak gepaard met het vragen van een relatief hoge prijs voor het product.
- Customer intimacy; De relatie met de klant staat centraal. De organisatie blinkt uit in relatiemarketing en is gericht op het bouwen van een langdurige relatie met de klant. De behoeften van klanten zijn cruciaal in het bepalen van de strategieën op korte en lange termijn. Alles is erop gericht om de beste service te verlenen.
- Operational excellence; Hier ligt de nadruk op het efficiënt en effectief opereren van de organisatie. Hierbij worden de productiekosten zo laag mogelijk gehouden, zodat de producten met een lage prijs op de markt gezet kunnen worden. De interne organisatie wordt dermate ingericht dat er weinig sprake is van uitzonderingen of complexiteit. Alles is erop gericht om zoveel mogelijk producten te produceren tegen zo laag mogelijke kosten. De kwaliteit staat hierbij niet voorop.

Zoals eerder aangegeven is het niet mogelijk om in alle drie de competenties uit te blinken. Wel kan een organisatie zorgen voor een juiste mix, waarbij het zich alsnog kan focussen op uitblinken in één competentie. De mix die een organisatie gebruikt voor het neerzetten van haar 'product/ markt strategy' wordt inzichtelijk door middel van de waardestrategie van Treacy & Wiersema. Zij hanteren een minimale norm die de markt vraagt van alle drie de competenties. Deze minimale norm wordt in het model aangeduid met 'overlevend'. Bij de tweede categorie is de organisatie 'onderscheidend' op de betreffende competentie ten opzichte van concurrenten. Als laatste is er de 'unieke' categorie. Dit is de belangrijkste competentie waarop de organisatie zijn strategie baseert en zich wil onderscheiden van de concurrent.

Iedere organisatie heeft zijn unieke 'product/ market strategy', welke wordt samengevat in het Treacy & Wiersema model. Door dit model te combineren met de andere variabelen kan er wellicht een causaal verband ontstaan met het succes van een organisatie. Het zoeken naar een verband tussen verschillende theorieën waarin het een invloed heeft op de ander, wordt ook wel aangeduid als de contingentiebenadering.

2.2 Internal governance

Bartlett & Ghosal (1995) onderscheiden drie competenties die van belang zijn voor 'internal governance' vanuit de moedermaatschappij naar haar dochteronderneming. Dit zijn: 'standardisation', 'coördination' & 'centralization'. Afhankelijk van een mix van deze competenties, wordt de context bepaald waarin een dochteronderneming gestuurd wordt. De theorie van Jones (2001) sluit hierop aan. Hij definieerde een model waarbij onderscheid werd gemaakt tussen de mix van 'internal governance' die wordt toegepast door een moedermaatschappij.



Zoals in het model te zien is, wordt er onderscheid gemaakt in 4 categorieën. Deze categorieën staan voor een bepaalde context van 'internal governance'. De contexten worden onderscheiden door een hoge of lage mate van 'local responsiveness' en 'global integration'. Een hoge mate van 'Local responsiveness' betekent dat de organisatie inspeelt op de wensen vanuit de lokale markt. Er worden specifieke producten aangeboden waar behoefte naar is in de markt. Bij weinig 'local responsiveness' is er sprake van standaardisatie en worden er grotendeels dezelfde producten aangeboden door de dochters (Jones, 2001). De mate van 'global integration' laat zien in hoeverre een moedermaatschappij haar 'internal governance' centraal of decentraal geïntegreerd is. Bij een hoge mate van integratie is er veelvuldig sprake van onderlinge handel en kennisoverdracht tussen dochterondernemingen. Wanneer er een lage mate van integratie is, betekent dit dat er relatief weinig 'control' mogelijk is en dat dochters relatief veel vrijheid krijgen (Wit, De & Meyer, 2010).

Binnen deze kaders zijn er vier vormen van 'internal governance' toe te passen. Afhankelijk van de benoemde competenties van Bartlett & Ghosal (1995), kan hier onderscheid in gemaakt worden.

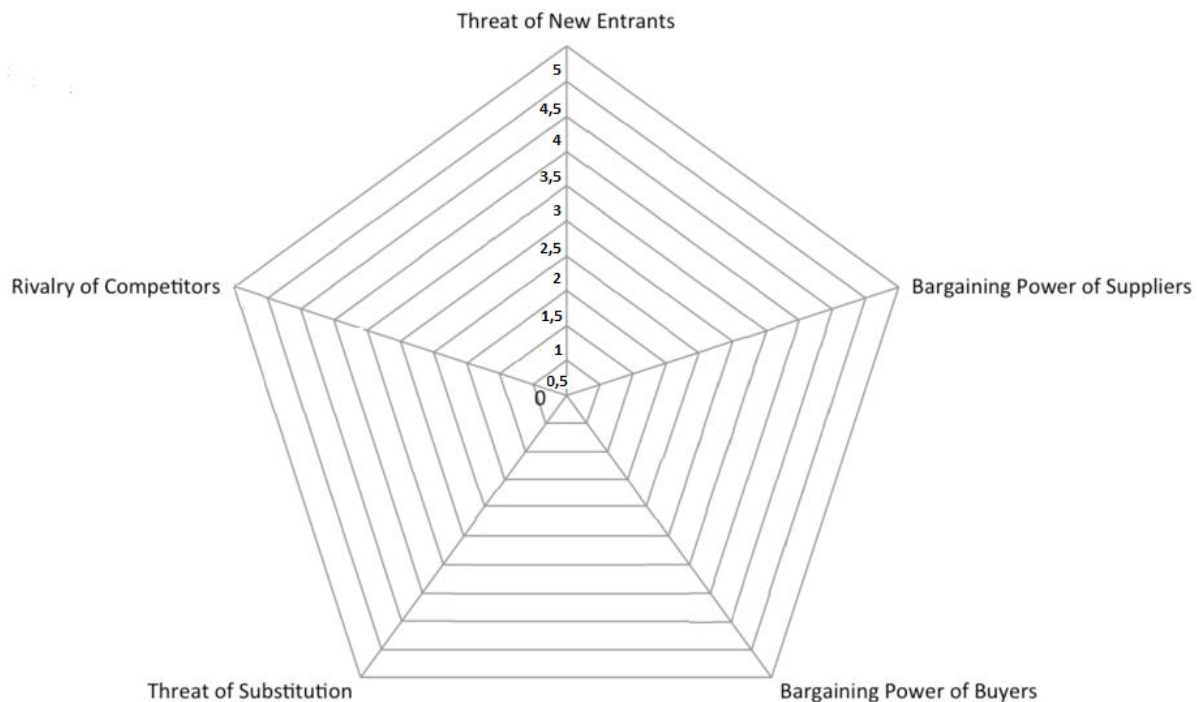
- Decentralized federation; Hierbij hebben de dochterondernemingen veel autonomie en functioneren als een eigen onderneming. Er zijn processen binnen de bedrijfsvoering gestandaardiseerd, maar dit zijn er slechts een paar. De dochteronderneming krijgt veel ruimte om klant-/ en marktgericht te werk te gaan. Het is lastig voor de moedermaatschappij om hen met elkaar te vergelijken zijn, omdat ieder zijn eigen werkwijze hanteert en zijn eigen product- en marktspecificaties bezit.
- Coördinated federation; Dit is een vorm waarbij de dochteronderneming een sterkere relatie heeft met haar moedermaatschappij. De ontwikkeling, productietechnieken en andere standaard processen met betrekking tot de 'core business' worden centraal georganiseerd, waarna nog kleine aanpassingen gedaan worden om het product aan de marktwensen te laten voldoen. Er is dus sprake van een relatief hoge mate van standaardisatie en coördinatie vanuit de moedermaatschappij.

- Centralized hub; Hierbij geldt een centrale structuur, waarbij dochterondernemingen het beleid vanuit de moedermaatschappij door moeten voeren in de bedrijfsvoering. Er is sprake van een hoge standaardisatie en er is weinig ruimte voor eigen initiatief vanuit de dochteronderneming. Dit maakt het wel eenvoudig voor de moedermaatschappij om de verschillende dochterondernemingen te coördineren en controleren.
- Integrated network; Bij deze vorm is er een sterk verband tussen moedermaatschappij en dochteronderneming, maar ook tussen de dochters onderling. Er is weinig gecentraliseerd en iedere dochter kan de belangrijkste leverancier zijn van een bepaalde competentie binnen de groep (bijvoorbeeld op gebied van technologie, kennis of processen). De competenties worden integraal uitgewisseld, waarbij een zekere mate van standaardisatie nodig is om deze stromen effectief te laten verlopen.

Afhankelijk van de organisatievorm die wordt toegepast door de moedermaatschappij, kan de juiste de contextvorm toegekend worden. Vanuit deze variabele wordt vervolgens naar een causaal verband gezocht in verhouding met succes. Wellicht zijn er tevens verbanden te vinden met de andere variabelen in het model.

2.3 External aspects

Een organisatie heeft altijd te maken met externe elementen, waarmee rekening gehouden moet worden bij de aansturing. Er zijn wellicht politieke, economische of demografische kenmerken die de verkoop van producten kunnen bevorderen of juist belemmeren. Het is van belang om bewust te zijn van deze kenmerken en waar mogelijk erop in te spelen om zodoende de kans op succes te optimaliseren. Voor het vaststellen van de externe aspecten die van toepassing zijn bij een organisatie, zijn er verschillende analyses voorhanden. Zo is er de DESTEP-analyse, het SCP model en kan er een ABCD-analyse uitgevoerd worden. In dit onderzoek wordt echter het Vijfkrachtenmodel van Porter (1980) gehanteerd. Dit model brengt de belangrijkste concurrentiebepalende factoren in kaart waar een organisatie rekening mee moet houden bij het neerzetten van een strategie.



Dit model onderscheidt 5 verschillende aspecten die samen een compleet beeld van de bedrijfstak moeten geven. Iedere markt heeft zijn eigen unieke kenmerken die bepalend kunnen zijn voor de mate van succes van een organisatie. De vijf hoofdelementen worden nader uitgewerkt:

- Threat of new entrants; Hierbij is het van belang met wat voor gemak nieuwe toetreders kunnen toetreden tot de bestaande markt. Hierbij is het van belang of er relatief hoge kosten mee gemoeid zijn om op te starten en of afnemers eenvoudig over kunnen stappen naar een andere leverancier. Ook andere factoren kunnen een barrière vormen voor het toetreden tot een bestaande markt. Dit heeft invloed op de intensiteit van de concurrentie (Hulleman & Marijs, 2008).
- Bargaining power of suppliers; De macht van de leverancier is van invloed op de prijs van het eindproduct. Dit hangt af van de mate van afhankelijkheid die er is bij de afnemer en de intensiteit van de concurrentie tussen leveranciers. Des te meer macht de leveranciers hebben, des te minder is de onderhandelingspositie van de afnemer.
- Bargaining power of buyers; Ook de macht van de afnemers is van grote invloed op de onderhandelingspositie van de organisatie. Hierbij speelt de omvang en concentratie afnemers in verhouding tot aanbieders een belangrijke rol. Ook de mogelijkheid tot achterwaartse integratie van afnemers kan belangrijk zijn voor de concurrentie intensiteit binnen een markt (Vijverberg, 1998).
- Threat of substitution; Dit houdt in of er op de markt veel of weinig substituten aanwezig zijn. Bij veel substituten is de concurrentie hoger, omdat afnemers de keus hebben tussen verschillende producten en prijzen. Afhankelijk van het aantal substituu-producten is het belangrijk om innovatief te zijn om als aanbieder een concurrentievoordeel te bewerkstelligen (Vijverberg, 1998).
- Rivalry of competitors; Uiteindelijk bepalen bovenstaande elementen de concurrentie intensiteit binnen een markt. Ook de rol van de betreffende organisatie wordt hierin duidelijk. Indien men een sterke onderhandelingspositie heeft ten opzichte van de externe krachten, dan kan er meer invloed op de prijzen en producten worden uitgeoefend. Bij een minder sterke onderhandelingspositie, zal men zich meer moeten aanpassen aan de bestaande markt.

Deze mix van 'external aspects' heeft invloed op de manier waarop een organisatie haar product in de markt positioneert. Het is van belang dat deze strategie goed aansluit op de 'external aspects', zodat er een optimale afzet behaald kan worden. Ook de 'internal governance' vanuit de moedermaatschappij speelt hierbij een rol. Wanneer er een centrale aansturing is vanuit de moedermaatschappij, dan kan er in mindere mate worden ingespeeld op de specifieke 'external aspects' die van toepassing zijn in de markt.

2.4 Succes

Het begrip succes is een relatief begrip. Heeft een organisatie succes wanneer er goede financiële resultaten worden behaald of komen er nog meer kenmerken kijken bij het begrip: 'Succesvol'? Het is belangrijk om eerst het begrip 'succes' te bepalen en hierbij meetbare indicatoren bij te benoemen. Deze indicatoren moeten consistent toe te passen zijn in het onderzoek om een realistisch beeld van een organisatie te krijgen. Covin & Slevin (1988) bedachten een subjectieve maatstaf om prestaties van organisaties met elkaar te vergelijken. Dit geldt als alternatief op de harde (financiële) data die vaak moeilijk te verkrijgen is, lastig te controleren is en sectorgevoelig is. Hierdoor is de data niet met elkaar te vergelijken. Bij de theorie van Covin & Slevin worden respondenten gevraagd om door middel van een 5-puntenlikert-schaal aan te duiden hoe belangrijk ze de gedefinieerde variabelen vinden. Vervolgens wordt gevraagd hoe tevreden ze over deze variabelen zijn, eveneens door middel van een 5-puntenlikert-schaal. Door beiden scores met elkaar te vermenigvuldigen, is het mogelijk om zo de gewogen gemiddelde prestaties van organisaties te meten en te vergelijken met elkaar (Covin & Slevin, 1988).

Om achter de succesfactoren van een organisatie te komen, wordt tijdens het onderzoek gevraagd welke indicatoren voor hun organisatie van belang zijn voor het bepalen van succes. Dit is een open vraag, waarbij vele verschillende antwoorden te verwachten zijn. Door deze te categoriseren, kunnen er uiteindelijk gevalideerde verbanden gelegd worden. De volgende vier categorieën worden onderscheiden:

- Financial; Er zijn tal van financiële indicatoren om het succes van een organisatie te bepalen. Bijvoorbeeld: RONA, omzetniveau, omzetgroei, cash flow, bruto winstmarge, winst/omzet ratio enz. (Simons, 1995). Niet alle indicatoren zijn geschikt om prestaties van organisaties met elkaar te vergelijken. Hiervoor zijn de verschillen tussen de organisaties, markten en producten te groot. Wel zijn ratio's bruikbaar welke een indicatie geven tussen een bepaalde financiële verhouding (Heezen, 2009).
- Human resource; Hierbij gaat het erom dat een organisatie beschikt over voldoende medewerkers met de juiste kwaliteiten (Barenbrug, 2015). Door middel van opleiden of bij werving van medewerkers heeft men invloed op het gewenste niveau het personeel. Dit is van belang voor een organisatie om de bedrijfsvoering zowel op korte als lange termijn te borgen (Itami, 1987). Tevens behoren andere HRM factoren tot deze categorie zoals werkomstandigheden, medewerkerstevredenheid en het verloop van medewerkers.
- Market; Het marktaandeel van een organisatie kan belangrijk zijn ter bepaling van succes. Men streeft een marktaandeel na en op basis van metingen wordt bepaald of de organisatie succesvol is op dit gebied (Cerrato, 2006). De verhoudingen liggen per aspect verschillend dus is het belangrijk te richten op het actuele aandeel ten opzichte van het target. Hiernaast kan er een oordeel geveld worden over de potentie die een markt bezit (Prahalad & Doz, 1987).
- Innovation; Innovaties kunnen van belang zijn voor de mate van succes bij een organisatie. Volgens Quin (1986) zijn innovaties belangrijk om aan de behoeftes van de klant te kunnen blijven voldoen. Hoewel er tussen markten verschil kan zijn in behoefte naar innovatie, is het wel van belang om te blijven voldoen aan de vraag vanuit de markt om succesvol te worden/ blijven (Thijssen, 2015). Voornamelijk in een markt met veel substituuat producten is het van belang om de producten competitief te houden ten opzichte van concurrenten.
- Other; Mogelijk behoren antwoorden tot één en dezelfde categorie die als relevant wordt gezien tijdens of ná het uitvoeren van het onderzoek. Deze categorie kan alsnog toegevoegd worden aan de succesfactoren van het onderzoek.

Deze categorieën worden uiteindelijk gebundeld tot één model, waarin de belangrijkste succesfactoren van een organisatie weergegeven staan. Door het begrip succes aan het onderzoek te verbinden, wordt er een directe link gelegd met de praktische bedrijfsvoering. Zij zijn enkel gebaat bij een andere organisatievorm, wanneer dit gepaard gaat met meer succes (Thijssen, 2015). Door in het onderzoek de componenten met elkaar te verbinden, zal er mogelijk meer inzicht komen in het verband tussen 'product/ market strategy', 'external aspects', 'internal governance' en de gedefinieerde succesfactoren.

3. Toevoeging wetenschap

Bij een wetenschappelijk onderzoek, is het van belang dat het iets toevoegt aan de bestaande wetenschap. Dit kan een bevestiging zijn van een bepaalde theorie in een specifieke context, maar kan ook het invullen van een wetenschappelijk gat zijn. Bovenstaand thematisch model is een combinatie van Bartlett & Ghosal (1995) & Jones (2001) betreffende 'internal governance', Porter (1959) met het 'vijfkrachtenmodel' en de theorie van Treacy & Wiersema over de waardestrategie. Dit zijn theoretische modellen welke met regelmaat worden gebruikt in zowel de wetenschap als het bedrijfsleven.

Ook worden andere theorieën gehanteerd om een bepaald verband vast te leggen met betrekking tot de 'Product/ Market strategy'. Zo is er het Ansoff model wat laat zien hoe product en markt zich verhouden op gebied van innovatie. White & Poynter's (1984) onderscheiden drie dimensies van strategie in organisaties met betrekking tot de marktpositie. Hierbij wordt onderscheid gemaakt in een 'innovator' of juist een marktvolger. Birkinshaw & Hood (1998) sluiten hierop aan met het benoemen van verschillende contextuele factoren zoals de dynamiek en complexiteit in een bepaalde markt of de 'life cycle' van een product.

Ook zijn er verschillende vormen van 'internal governance' weer te geven. Zo laten Gupta & Govindarajan (1991) verschillende aspecten van 'coöperation' zien binnen 'internal governance'. De theorie van Ambos, Andersson & Birkinshaw (2010) koppelen verschillende vormen van control aan 'internal governance'. Tevens wordt de link gelegd tussen de organisatie en zijn context. Nohria & Ghosal (1994) omschrijven de 'shared values' die van toepassing zijn tussen een moedermaatschappij en haar dochters. Morris et al (1994) sluit hierop aan met het leggen van verband tussen de marktomgeving en haar invloed op formalisatie bij 'internal governance'.

Voor het benoemen van de 'external aspects' van een organisatie zijn verschillende modellen te gebruiken. Het 'SCP-model' (Structure, Conduct, Performance) van Chamberlin & Robinson (1956) verbindt de externe factoren aan het gedrag en prestaties van een organisatie. Hierin worden aspecten benadrukt zoals de marktvraag, economische barrières en andere kenmerkende elementen vanuit de markt. Naast de SCP-methode zijn er nog andere methodes om de externe omgeving van een organisatie te typeren. Zo is er de 'Product-Market matrix' van Ansoff (1958) die groeistrategieën onderscheidt op basis van status van het product en de marktkenmerken. Ook de ABCD- analyse en DESTEP model worden gebruikt om de omgeving van een organisatie in kaart te brengen.

Deze theorieën zijn allemaal te hanteren bij een onderzoek naar de succesfactoren binnen een moeder-dochter onderneming. Echter, deze theorieën zijn minder geschikt doordat ze maar slechts een klein deel van de scope beslaan en juist te gedetailleerd op dit kleine deel betrekking hebben. Hierdoor zijn ze minder geschikt voor de contingentiebenadering waarbij zoveel mogelijk onderdelen van de organisatie betrokken worden. Om een zo compleet mogelijk beeld van de succesfactoren te krijgen is er gekozen voor theorieën vanuit verschillende oogpunten. Het model van Bartlett & Ghosal (1995) & Jones (2001) laat de structuur van 'internal governance' vanuit de moedermaatschappij zien. In vrij compacte kaders wordt een organisatie gecategoriseerd op basis van de verschillende 'internal governance' aspecten. De externe aspecten worden bij het model betrokken door middel van het 'Porter-model' (1980), waarbij de belangrijkste omgevingsfactoren worden getypeerd. Deze modellen worden gecombineerd met de waardestrategie van Treacy & Wiersema (1995), waarbij de link gelegd wordt met de gekozen strategie van de dochteronderneming op basis van de interne en externe factoren. Naar verwachting geeft dit een bepaalde mix die succes of juist minder succes heeft.

Een sterk gecentraliseerde organisatie zal zich meer tot 'operational excellence' willen richten om zodoende zo efficiënt mogelijk te opereren, terwijl een gedecentraliseerde organisatie zich meer verhoudt tot 'customer intimacy' of 'product leadership'. Het succes ervan is grotendeels afhankelijk van de kenmerken en vraag vanuit de markt.

Door deze unieke link te leggen tussen de benoemde theorieën, zal er meer inzicht komen in het succes van een moedermaatschappij en haar dochterondernemingen. Het model zal stand houden, doordat alle modellen duidelijk gekaderd zijn door een theoretisch model. Tevens wordt er niet alleen gekeken naar enkel de financiële resultaten als indicator voor succes, maar worden andere factoren als 'Human resource', 'Innovation' en 'Market Potential' betrokken bij het onderzoek.

4. Empirisch model

Om het theoretisch model verder te operationaliseren, wordt er een empirisch model opgesteld. Op basis van het theoretisch model worden de definities verder gespecificeerd in een operationalisatietabel. Hierin worden de drie belangrijkste elementen van het onderzoek nader toegelicht. De dimensies geven aan wat er onderzocht wordt en de kolom: 'indicator' geeft aan hoe de variabele gemeten worden.

Concept	Definitie	Dimensies	Indicatoren
Product/ market strategy	De wijze waarop een organisatie zijn product(en) in de markt positioneert.	<ul style="list-style-type: none"> - Product leadership; - Customer intimacy; - Operational excellence; 	1. Hoe is de 'product/ market strategy' opgebouwd op basis van de gedefinieerde dimensies?
Internal governance	De wijze waarop een moedermaatschappij haar dochteronderneming(en) aanstuurt.	<ul style="list-style-type: none"> - Standardisation; - Coördination; - Centralisation; 	1. Wat is de mate van 'local responsiveness' binnen de organisatie? 2. Welke vorm van 'global integration' is van toepassing binnen de organisatie?
External aspects	De belangrijkste omgevingsfactoren van een organisatie die mogelijk invloed op succes hebben.	<ul style="list-style-type: none"> - Threat of new entrants; - Bargaining power of suppliers; - Bargaining power of buyers; - Threat of substitution; - Rivalry of competitors; 	1. Wat zijn de belangrijkste externe aspecten waar een organisatie rekening mee moet houden bij de aansturing ervan?
Succes	Hoe succesvol is/zijn de dochteronderneming(en)?	<ul style="list-style-type: none"> - Financial; - Human resource; - Market; - Innovation; 	1. Hoe succesvol is de dochteronderneming op financieel gebied? 2. Hoe succesvol is de dochteronderneming op gebied van 'Human resource'? 3. Hoe succesvol is de dochteronderneming op de markt? 4. Hoe succesvol is de dochteronderneming met betrekking tot innovaties?

Nu het model verder gespecificeerd is in een operationalisatietabel, kan er toegewerkt worden naar de propositievorming. Hierbij ga je de verbanden definiëren die onderzocht gaan worden. Het antwoord op deze proposities moeten bijdragen aan de beantwoording van de hoofdvraag.

1. *De samenstelling en verhouding van de 'product/ market strategy' volgens Treacy & Wiersema (1995) heeft invloed op het succes van een dochteronderneming.*

2. *De wijze van 'internal governance' vanuit een moedermaatschappij naar haar dochteronderneming(en), heeft invloed op het succes van de dochter(s).*
3. *Externe factoren hebben invloed op de strategische benadering van een organisatie en het succes van een dochteronderneming.*
4. *Het succes van een dochteronderneming wordt beïnvloed door de combinatie van 'internal governance' en 'product/market strategy' die in de organisatie gevoerd wordt.*

Door middel van de theoretische modellen, kunnen de proposities getoetst worden in een onderzoek. De informatie uit het onderzoek worden verwerkt tot bruikbare resultaten voor het onderzoek. Aan de hand hiervan kan beantwoording van de hoofdvraag plaats vinden.

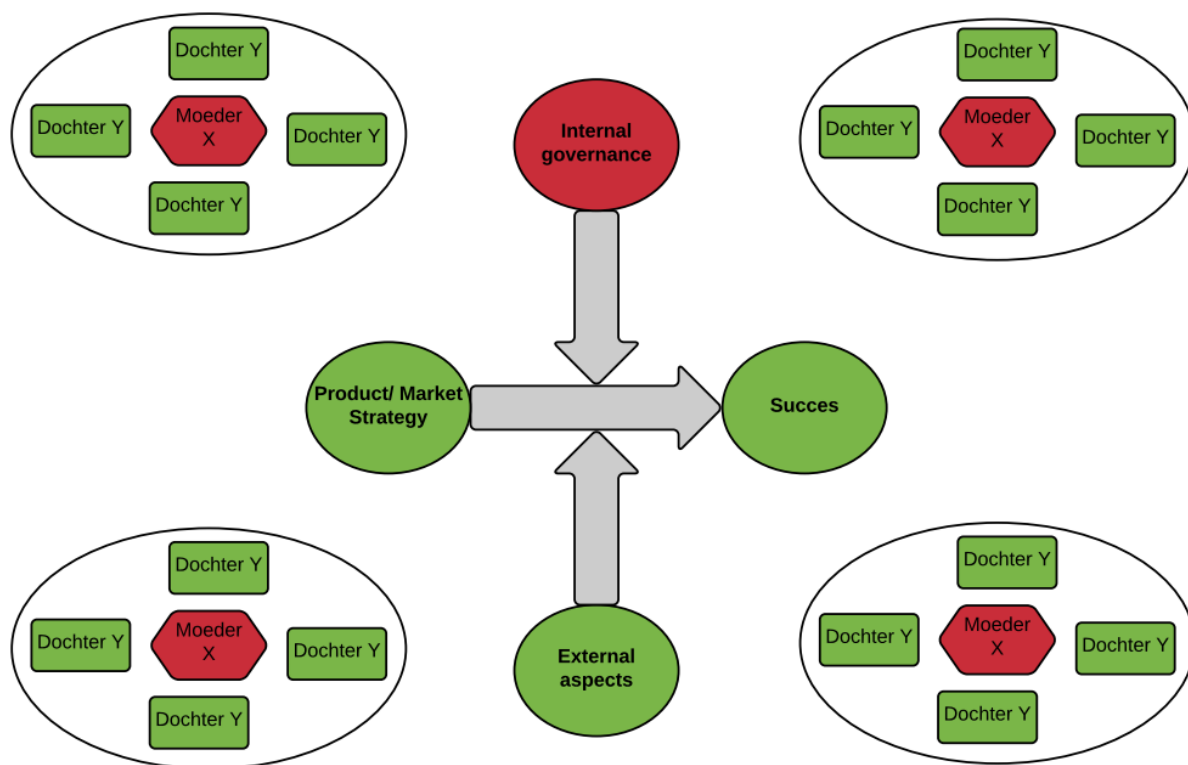
5. Unit of analysis

De 'unit of analysis' bestaat uit de doelgroep die onderzocht wordt bij het uitvoeren van het onderzoek. Aan de hand van een vragenlijst of interview wordt deze doelgroep ondervraagd om zodoende input te verkrijgen ter bevestiging of ontkrachting van de proposities. De sector waarin het onderzoek uitgevoerd wordt is de agrarische sector. Organisaties die deelnemen aan het onderzoek moeten een link hebben met deze sector. Binnen deze sector worden Nederlandse organisaties benaderd die dochterbedrijven in het buitenland hebben gevestigd. Het betreffen dus Nederlandse moedermaatschappijen met buitenlandse dochterondernemingen in de agrarische sector.

Binnen dit kader worden eerst de moedermaatschappijen benaderd voor medewerking aan het onderzoek. Door bedrijven persoonlijk te benaderen, hoop ik ze enthousiast te maken om mee te werken aan het onderzoek. Vanuit hier volgt een diepte interview met iemand van de moedermaatschappij om de 'internal governance' vast te kunnen stellen. Het gaat hier voornamelijk over verschillende vormen van: 'control'. 'coördination', 'standardisation' & 'coöperation' die worden toegepast binnen de organisatie. Op basis van deze informatie wordt het model van Bartlett & Ghosal (1995) & Jones (2001) gevuld.

Afhankelijk van de structuur is het belangrijk om ook specifieke informatie per dochter te verkrijgen. Bij een gedecentraliseerde structuur is er namelijk sprake van specifieke kenmerken die gelden voor de betreffende organisatie en zijn externe omgeving. Dit brengt bepaalde resultaten met zich mee, die van belang kunnen zijn voor het onderzoek. Tijdens het interview wordt er in dit kader specifieke informatie gevraagd van de dochterondernemingen. Hierin worden de dochterondernemingen besproken op basis van de verschillende theoretische modellen. Ook de succesindicatoren worden hierin gepeild volgens de methode van Covin & Slevin (1988). Op deze manier kan het onderzoek volledig gevuld worden met zowel de generale informatie vanuit de moedermaatschappij als de specifieke informatie vanuit dochters.

Organisaties die momenteel in beeld zijn voor het onderzoek zijn: Barenbrug, Lely, de Heus, CRV, Friesland Campina, Hendrix genetics, Firma Schaap & Nutreco. In onderstaand model is een overzicht gegeven van de 'unit of analysis'. Hierbij laat de groene kleur zien welke aspecten per dochteronderneming kunnen verschillen. De rode kolommen is de wijze waarop de 'internal governance' wordt doorgevoerd vanuit de moedermaatschappij. De hoeveelheid dochterondernemingen en moedermaatschappijen die weergegeven staan in het model, zijn niet leidend voor het onderzoek.



6. Onderzoek

Het onderzoek dat wordt uitgevoerd is in eerste instantie gericht op de moedermaatschappij. Vanuit hier worden de verschillende dochtermaatschappijen geanalyseerd om een zo objectief mogelijk beeld te schetsen. Het onderzoek start bij het benaderen van de moedermaatschappijen die in Nederland gevestigd zijn. Door deze persoonlijk te benaderen via bestaande connecties, hoop ik dat ze bereid zijn mee te werken aan het onderzoek. Wanneer men bereid is mee te werken, wordt er een afspraak gemaakt met een lid uit de holding van deze organisatie. Deze persoon wordt tevens gevraagd om als contactpersoon voor de organisatie te fungeren. Tijdens de eerste afspraak wordt de bedoeling van het onderzoek gepresenteerd en stelt de organisatie zichzelf voor. Tevens kan er direct een interview afgenomen worden dat inhoudelijk op het onderzoek in gaat. Hierbij komen de verschillende aspecten van 'internal governance' aan bod en worden de belangrijkste kenmerken van verschillende dochterondernemingen besproken. Ook de verschillen met betrekking tot succes worden belicht tijdens het interview. Op deze manier kan het empirisch model al grotendeels gevuld worden met de benodigde informatie. Mogelijk is een tweede interview noodzakelijk om informatie te specificeren of concretiseren.

Het onderzoek wordt vanuit kwalitatief oogpunt benaderd en heeft een deductieve functie. Dit betekent dat er sprake is van een verklarend onderzoek. Er wordt gebruik gemaakt van 'template analysis', waarbij vooraf een theoretisch model gedefinieerd is als basis voor het onderzoek. Op basis hiervan worden interviewvragen opgesteld (Saunders et al, 2012). Doordat het onderwerp een relatief breed veld kan betrekken, is het belangrijk om duidelijke kaders te stellen en het onderzoek dus op deze manier te benaderen.

Naast het interviewen van de moedermaatschappijen, kunnen ook dochterondernemingen benaderd worden om mee te werken aan het onderzoek. Dit is een verdiepend gedeelte waarbij mogelijk extra informatie naar boven komt die relevant kan zijn voor het onderzoek. Echter, de essentie van het onderzoek blijft het typeren van bepaalde structuren in combinatie met succes en dus niet het benoemen en verklaren van verschillen tussen moeder en dochter. Medewerking van dochterondernemingen is dan ook niet cruciaal voor het slagen van het onderzoek.

Na de fase van informatieverzameling moet de informatie op de juiste manier verwerkt worden om tot bruikbare resultaten te komen. Het is belangrijk om hierbij de juiste 'coding' methode bij te gebruiken. 'Axial coding' is een methode waarbij naar verbanden wordt gezocht tussen vooraf gedefinieerde kaders (Saunders et al, 2012). Doordat er gewerkt wordt met een theoretisch 'template', is dit bij het onderzoek van toepassing. Wel ontstaan er tijdens het onderzoek mogelijk nieuwe categorieën die van belang kunnen zijn voor de uitwerking van het onderzoek. Hierbij kan gedacht worden aan het toevoegen van een succesindicator.

Na het categoriseren en verwerken van de informatie uit de interviews, kunnen er mogelijk verbanden worden gelegd tussen de verschillende theoretische modellen en de succesfactoren. Wanneer blijkt dat meer informatie noodzakelijk is voor het completeren van een organisatiestructuur, kan er mogelijk nog een afspraak gemaakt worden om dit gat op te vullen. Uiteindelijk hoop ik het onderzoek bij verschillende organisaties uit te kunnen voeren, om zodoende de integriteit van de resultaten te waarborgen. De persoonlijke benadering van de doelgroep moet zorgen voor voldoende medewerking en betrouwbare informatie. Risico bij het onderzoek is dat organisaties zich niet voldoende uitlaten over de minder succesvolle aspecten van een dochteronderneming. Hierdoor krijg je een vertekend beeld, waarin er geen concreet verschil is tussen de gedefinieerde aspecten en succes. Om dit tegen te gaan worden organisaties anoniem verwerkt in het onderzoek. Dochterondernemingen kunnen te maken hebben met belangen ten opzichte van de moedermaatschappij, dus worden in eerste instantie de moedermaatschappijen benaderd voor het verkrijgen van een zo objectief mogelijk beeld van de organisatie.

7. Bronnenlijst

- Ambos, T.C., Andersson, U., & Birkinshaw, J. (2010). What are the consequences of initiative-taking in multinational subsidiaries? *Journal of international business studies*, 41(7), 1099 – 1118;
- Bartlett, C.A., & Ghoshal, S. (1995). Transnational management: Text, cases and readings. *Cross border management*, Second edition, Homewood, IL: R.D. Irwin Inc;
- Birkinshaw, J., & Hood, N. (1998). Multinational corporate evolution and subsidiary development, London: Macmillan;
- Caruana, A., Morris, M.H., & Vella, A.J. (1998). The effect of centralization and formalization on entrepreneurship in export firms. *Journal of small business management*, 36(1), 16 – 28;
- Cerrato, D. (2006). The multinational enterprise as an internal market system. *International business review*, 15(3), 235 – 276;
- Covin, J.G., & Slevin, D.P. (1988). The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of management studies*, 25(3), 1 – 19;
- Ghosal, S., & Nohria, N. (1989). Internal differentiation within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 10(4), 323 – 337;
- Gupta, A.K. & Govindarajan, V. (1991). Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. *Academy of Management Review*, 16(4), 768 -792;
- Heezen, A.W.W. (2009). Bedrijfseconomie: Voor het besturen van organisaties. P.426. Groningen: Noordhoff uitgevers bv.
- Hulleman, W. & Marijs, A.J. (2008), Algemene economie & Bedrijfseconomie. P. 84 – 99, Groningen: Noordhoff uitgevers bv;
- Itami, H. (1987). Mobilizing invisible assets, Cambridge, MA: Harvard university press;
- Jones, G.R. (2001), Organization Theory: Text and cases, Reading, MA, Addison-Wesley, P.240;
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2001). The strategy-focused organization: How balanced scorecard thrive. *The new business environment*, Boston, MA: Harvard Business School Press;
- Morris, M.H., Davis, D.L., & Allen, J.W. (1994) Fostering corporate entrepreneurship: Cross cultural comparisons of the importance of individualism versus collectivism. *Journal of international business studies*, 25(1);
- Nohria, N., & Ghosal, S. (1991). The N-form: Re-conceptualizing structure and innovation in multinational corporations, working paper 92-040, Harvard Business school, Boston, MA;
- Prahalad, C.K., & Doz, Y. (1987). The multinational mission: Balancing local demands and global vision. *Free press*, New York;
- Quinn, J.B. (1986). Innovation and corporate strategy: Managed Chaos. In M.L. Tishman & W.L. Moorme (eds.), *Readings in the management innovation*. New York: Harper Business;
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). Research methods for business students. P. 544-594, Essex: Pearson Education Limited;
- Simons, R. (1995). Levers of Control: How managers use innovative control systems. *Drive strategic renewal*, Boston, MA: HBS Press;
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1995). The discipline of market leaders, Reading, MA: Addison-Wesley;
- Vijverberg, A. (1998). Analyse van de externe omgeving: De bedrijfstak, In: *Inleiding in de strategie*. P. 175 – 201. Amsterdam, Open Universiteit;
- White, R., & Poynter, T. (1984). Strategies for foreign-owned subsidiaries in Canada. *Business Quarterly*, 48(4), 59 – 69;
- Wit, de B., & Meyer, R. (2010). Strategy synthesis: Resolving strategy paradoxes to create competitive advantage. Hampshire: Cengage learning EMEA;

Geïnterviewde personen

Organisatie	Naam	Functie
Barenbrug Holding BV	John Thijssen	Member Holding
“ ”	Bas Barenbrug	CEO
Barenbrug Holland BV	Jos van der Wielen	General Manager